

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE DE INCORPORACIÓN 3267

“LA CALIDAD EN EL SERVICIO DENTRO DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA A NIVEL MEDIO SUPERIOR”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A N:

ÁLVARO ARNULFO MÉNDEZ MONTES

ARTURO PÁRAMO TORRES

ASESOR:

LIC. JOSÉ ANGEL BERISTÁIN CARDOSO

MÉXICO, D. F., A 28 DE FEBRERO DE 2007.



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.

AGRADECIMIENTOS

- ❖ Gracias a Dios todo poderoso por haberme guiado y dado la confianza a lo largo de toda mi vida, y que nunca me ha dejado solo. Infinitamente gracias.
- ❖ Gracias a mis padres Juan Méndez y María Eugenia Montes, quienes me han heredado el tesoro más grande del mundo “el amor”, a quienes nunca podré pagarles ni con riquezas todos sus desvelos.
- ❖ Gracias a mis hermanos: Marina, Alma, Juan, Blanca y Araceli, por haberme brindado confianza y sobre todo su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida.
- ❖ Con mucho cariño y afecto a Juan Manuel Melgarejo García y a Jesús Antonio González Brieño, personas que significan para mí, los cimientos de mi formación profesional.
- ❖ Al Bachillerato Universitario BIT por el apoyo brindado para realización de esta tesis.
- ❖ A la Universidad Internacional y a su planta de profesores que a lo largo de mis estudios profesionales me ayudaron y apoyaron.
- ❖ Al Lic. José Ángel Beristáin Cardoso, por la dedicación y apoyo brindado para la realización de esta tesis.
- ❖ Gracias a mi inseparable y gran amigo “Pajarillo Azul”.

Agradecimientos:

A Dios por permitirme alcanzar una meta más en la vida en compañía de los seres queridos, y por concederme la dicha de saberte cerca de mí, para poder seguir creciendo a tu lado, gracias Dios.

A Mis Padres Jorge Páramo Lechuga y Guadalupe Lourdes Torres Bastida por que este proyecto que inicie hace años y ahora es una realidad no hubiese podido culminarlo sin su apoyo, cariño y comprensión.

A Mis Hermanos Patricia, Jorge, Ricardo, Emilio, Iulú, Roció: por todo el amor de familia que hemos compartido, que nuestros padres nos han inculcado en nosotros y por el impulso de seguir adelante, que cada uno de ellos me brindo me hicieron comprender que lo importante en la vida es superarte profesionalmente y como ser humano.

A Mis Cuñados y sobrinos por hacer que nuestra familia sea especial, por el amor, comprensión y armonía con la que vivimos.

Adriana Sánchez por brindarme la oportunidad de entrar en tu vida y poder ser tu amigo.

A Mis Amigos de toda la vida Álvaro, Román, Rubén, Antonio, por todos estos años de amistad incondicional que me han brindado, por las palabras de ánimo en los momentos difíciles y por todos los buenos deseos.

A Mis Abuelos Emilio Torres (+), Esteban Páramo (+), Hilda Bastida (+) porque desde el cielo continúan cuidando de nosotros y muy en especial ha mi abuela Petra Lechuga por todo el amor que tiene hacia mi.

A Todas aquellas personas que hicieron que este proyecto se hiciera realidad por sus buenos deseos y palabras de apoyo.

A mis compañeros de clases por el ambiente de cordialidad que compartimos en nuestra instancia en la universidad

A el Biólogo Juan Melgarejo por el apoyo incondicional que nos brindo para que este trabajo se pudiese realizar, y por todas las facilidades que nos otorgo para poderlo culminarlo con éxito.

Al Lic. José Ángel Beristáin por su tiempo y dedicación que ha tenido para poder llevar a cabo éste proyecto y por los consejos que me ha brindado como amigo, esperando seguir contando con su amistad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I-VI
---------------------------	------

CAPÍTULO I.- ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

1.1	Concepto de administración	2
1.2	Importancia de la administración	3
1.3	Características de la administración	4
1.4	Principios de la administración	5
1.5	Proceso administrativo	8
	1.5.1 Planeación	11
	1.5.2 Organización	14
	1.5.3 Dirección	16
	1.5.4 Control	18
1.6	Áreas funcionales	19
	1.6.1 Producción	19
	1.6.2 Comercialización	20
	1.6.3 Finanzas	20
	1.6.4 Recursos humanos	20
1.7	Perfil del administrador	21

CAPÍTULO II.- FUNDAMENTOS BÁSICOS DE CALIDAD

2.1	Concepto de calidad	23
2.2	Factores que afectan a la calidad	23
2.3	Calidad total	24
2.4	Principios de calidad total	25
2.5	Precusores en busca de la calidad total	27
	2.5.1 Dr. W. Edward Deming	27
	2.5.2 Joseph M. Juran	30
	2.5.3 Philip Crosby	33
	2.5.4 Kaouro Ishikawa	35
2.6	Círculos de calidad y equipos de mejora	37
2.7	Herramientas estadísticas para la calidad total	39

CAPÍTULO III.- CALIDAD EN EL SERVICIO

3.1	Servicio de calidad	47
3.1.1	Factores básicos del servicio	47
3.2	Características de servicio de calidad	50
3.3	Herramientas que apoyan el servicio	53
3.4	Clasificación de los servicios	56
3.5	Calidad en el servicio educativo	60

CAPÍTULO IV.- ESTUDIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DENTRO DEL BACHILLERATO UNIVERSITARIO BIT

4.1	Bachillerato Universitario BIT	68
4.1.1	Antecedentes históricos	68
4.1.2	Filosofía institucional	70
4.1.3	Objetivos generales de la institución	73
4.1.4	Estructura orgánica general	75
4.2	Investigación de campo	79
4.2.1	Planteamiento del problema	79
4.2.2	Hipótesis	80
4.2.3	Diagnóstico	80
4.2.3.1	Metodología del diagnóstico	81
4.2.3.2	Formatos de los formularios aplicados para el diagnóstico	82
4.2.3.3	Resultados del diagnóstico	91
4.3	Círculos de calidad	129
4.4	Propuesta de un modelo de círculos de calidad	133

CONCLUSIONES	138
---------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	141
---------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

I. JUSTIFICACIÓN.

Esta tesis es el resultado de un arduo esfuerzo de estudio en la Licenciatura en Administración realizada en la Universidad Internacional, así mismo, también es una útil guía para todas aquellas organizaciones prestadoras de servicios que se esmeran constantemente en la mejora continua a través de un incremento de la calidad en sus servicios, siendo este rubro la parte fundamental y esencial para el logro de sus objetivos y de igual forma la satisfacción del cliente, esto por medio del ofrecimiento de bienes y servicios de alta calidad.

La calidad en el servicio se ha convertido en un pilar indispensable para la sobrevivencia y desarrollo de las organizaciones en México, ante la acelerada velocidad en los cambios dentro de un mundo global y competitivo, existiendo la prioridad de atender las necesidades del consumidor.

Las instituciones educativas en nuestro país, están atravesando por situaciones difíciles económicamente y principalmente las pequeñas son las afectadas, esto se debe al bajo nivel de ingresos y a la falta de calidad en la prestación de los servicios, además de que éstas empresas no son ajenas a los procesos de adaptación de la calidad, es por esto que deben orientarse cada vez más hacia la mejora en sus servicios.

II. OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general de esta tesis es presentar un diagnóstico integral de las distintas áreas del Bachillerato Universitario BIT, arrojando datos que puedan ser vitales para la toma de decisiones, y en un afán de alcanzar la eficacia, proponer la implementación de un modelo de círculo de calidad.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Conocer los aspectos generales de la Administración, del Proceso Administrativo y las Áreas Funcionales dentro de la organización.

Concientizar al lector de la importancia de conocer los fundamentos básicos de la calidad, así como las aportaciones más sobresalientes de los precursores de la calidad.

Conocer los fundamentos básicos del servicio, así como su clasificación y herramientas y la relación que tiene con la calidad.

Presentar un diagnóstico organizacional, que muestre la calidad actual en el servicio de cada una de las distintas áreas del Bachillerato Universitario BIT.

IV. HIPÓTESIS.

El interés de esta investigación en el Bachillerato Universitario BIT, se sustenta principalmente en una *hipótesis donde se perciben inconformidades de los estudiantes en las diferentes áreas del Bachillerato, detectando cuales son los factores que provocan el ambiente negativo que serán revertidos mediante la implementación de un sistema de Círculos de Calidad.*

V. ESTRUCTURA.

La presente tesis esta estructurada en cuatro capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I.

Explica cuales son los aspectos generales de la ciencia de la Administración, sus conceptos, la importancia, las características, los principios, el proceso administrativo, las áreas funcionales y el perfil de un administrador.

Capítulo II.

Analiza el concepto de Calidad, los factores que afectan a esta, los principios básicos utilizados para poder llegar a la calidad total, asimismo, trata lo relativo a la aportación de los principales precursores que hicieron de esta herramienta un modelo administrativo con el fin de llegar a la excelencia en los procesos para lograr la satisfacción total de los clientes que existen en el entorno de las distintas organizaciones.

Capítulo III.

Establece la relación existente entre lo que es el servicio como una función administrativa y la calidad como un valor agregado para obtener un servicio de calidad, apoyándose en las características, herramientas y la clasificación de los servicios, que hacen de este una filosofía empresarial.

Capítulo IV.

En este apartado, de manera particular, se presenta un *diagnóstico* de la calidad en el servicio en la empresa denominada Bachillerato Universitario BIT, la cual será sustentada en una serie de encuestas aplicadas en las distintas áreas que conforman esta institución. Con un carácter metodológico de investigación, se plasman una serie de datos estadísticos que permiten la toma de decisiones y la creación de una base que nos permite elaborar una propuesta de implementación de un modelo de Círculos de Calidad.

En lo concerniente a la propuesta del modelo de círculos de calidad, se describe también en este apartado la fase inicial para la implementación de un modelo de Círculos de Calidad.

VI. METODOLOGÍA.

En el desarrollo de la presente tesis se aplican las siguientes fuentes de información:

1. Documentales.

- a) Bibliografía de Administración General.
- b) Bibliografía especializada en Calidad y Servicios.
- c) Manual de Disposiciones y Procedimientos Relativos a las Instituciones con estudios Incorporados.
- d) Boletines informativos.
- e) Formulario 911.7G de inicio y 911.8G de fin de curso del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

2. Entrevistas.

- a) Cuestionarios. Realizados en cuatro niveles jerárquicos (Dirección General, Administrativos, Docentes y Alumnos).
- b) Resultados de los cuestionarios.

3. Observación directa.

- a) Acceso a las áreas e instalaciones.
- b) Aplicación directa de los cuestionarios.

Cabe mencionar, que la investigación empleada en la presente tesis, es de tipo mixta, ya que contiene la parte documental del marco teórico y una investigación de campo aplicada en una institución educativa a nivel medio superior.

Finalmente, por las características de la estructura del capitulado de la presente tesis, se aplicó el método deductivo, ya que se partió de los aspectos generales de la administración hasta llegar a un estudio de calidad en el servicio dentro de una institución educativa a nivel medio superior.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

- 1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN
- 1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
- 1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN
- 1.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN
- 1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO
 - 1.5.1 PLANEACIÓN
 - 1.5.2 ORGANIZACIÓN
 - 1.5.3 DIRECCIÓN
 - 1.5.4 CONTROL
- 1.6 ÁREAS FUNCIONALES
 - 1.6.1 PRODUCCIÓN
 - 1.6.2 COMERCIALIZACIÓN
 - 1.6.3 FINANZAS
 - 1.6.4 RECURSOS HUMANOS
- 1.7 PERFIL DEL ADMINISTRADOR

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Con la finalidad de estudiar y comprender la importancia que ha tenido la administración a lo largo de la existencia del ser humano, es importante conocer el concepto real y alcance de esta disciplina, reconociendo a los autores que han definido a la administración de la siguiente manera:

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”¹

AGUSTÍN REYES PONCE

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.”²

LOURDES MÜNCH GALINDO

“Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.”³

Estos autores coinciden en sus definiciones de que *todo grupo social tiene la necesidad de llevar a cabo una administración eficaz*, para el logro de los objetivos que estos persigan, ya que nada surge de la casualidad.

Los argumentos anteriores llevan a concluir que la *Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la suma de los esfuerzos de todas las personas que participan dentro de una organización, con la finalidad de que todos los recursos con los que cuenta la organización, sean utilizados de manera eficiente y eficaz, para conseguir que se realicen los objetivos organizacionales satisfactoriamente.*

¹ Reyes Ponce, 1994:3.

² Reyes Ponce, 1994:14.

³ Münch Galindo, 1990: 26.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Quizá no existe un área más importante en la actividad humana que la de administrar a todos los niveles y en todo tipo de empresas, esto consiste en crear y mantener un ambiente adecuado, en el que los individuos trabajando en grupo, pueden llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos. Desde que los individuos empezaron a organizarse para alcanzar objetivos que no se podían lograr individualmente, la Administración se gestó como una disciplina fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

A medida de que la sociedad depende cada vez más de los esfuerzos de grupo y, en tanto que los grupos organizados se han hecho más grandes, la tarea del administrador ha adquirido mayor importancia. Para la simplificación del trabajo se deben establecer principios, métodos y procedimientos para alcanzar mayor rapidez y efectividad en las actividades que se realizan dentro de cualquier organización. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

A través de sus principios la Administración contribuye al bienestar de la comunidad, al proporcionar los lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre en sociedad.

La Administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente es más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración y de hacerse llegar de los elementos materiales, humanos, tecnológicos, etc. que le ayuden a alcanzar sus objetivos.

Para las empresas pequeñas y medianas, su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su Administración, lo que significa, obtener una mejor coordinación de sus elementos como son: maquinaria, mercado, calificación de mano

de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, por lo que no basta conocerlas solamente, sino entenderlas, mismas que se mencionan a continuación y a través de éstas, poder llevar a cabo una administración eficiente:

Universalidad.- La administración existe en cualquier grupo social no importando si estos son lucrativos o no lucrativos.

Valor instrumental.- Debido a que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal.- Aunque para fines de estudio se analice en diversas fases y etapas el proceso administrativo, no significa que existan aisladamente. Por lo tanto la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

Amplitud de ejercicio.- Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad.- Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tienen características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas sociales a fines.

Interdisciplinarietà.- La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad.- Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde es aplicada. Ya que la rigidez en la administración es inoperante.

1.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol estableció los principios de la Administración con una perspectiva dirigida hacia la organización en general y no solo al aspecto productivo, siendo estos principios flexibles y dispuestos para adaptarse a todas las necesidades.

Fayol propuso los siguientes “14 principios de la administración”⁴:

- 1) **División del trabajo.-** Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. La base de este principio es la línea de montaje moderna.
- 2) **Autoridad.-** Los gerentes deben de girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre logran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.
- 3) **Disciplina.-** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.

⁴ F. Stoner, 1996: 39.

Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

- 4) **Unidad de mando.-** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
- 5) **Unidad de dirección.-** Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben de ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
- 6) **Subordinación del interés individual al bien común.-** En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener mayor peso que los intereses de la organización entera.
- 7) **Remuneración.-** Es la retribución económica por el trabajo realizado siendo justa para empleados y empleadores.
- 8) **Centralización.-** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente.

El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuada para cada caso.

- 9) **Jerarquía.-** La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas en el organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia hacia el nivel más bajo de la empresa.

- 10) **Orden.-** Los materiales y las personas deben de estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos y ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- 11) **Equidad.-** Los administradores deben de ser amables y justos con sus subordinados.
- 12) **Estabilidad del personal.-** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
- 13) **Iniciativa.-** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aún cuando se puedan presentar algunos errores.
- 14) **Espíritu de grupo.-** Cuando existe el espíritu de grupo, la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu.

A pesar de que Henry Fayol estaba convencido que para tener éxito, a los administradores les bastaba con conocer las funciones básicas de la Administración: planeación, organización, dirección e inspección; y aplicar a ellos ciertos principios administrativos.

En pleno siglo XXI los administradores siguen utilizando muchos de los principios de la administración gerencial establecidos por Henry Fayol, y debido a la transformación dinámica a la que se han enfrentado las organizaciones a través del tiempo, es rara vez cuando estos principios son aplicados de la misma manera.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es un proceso integral formado por fases ó etapas sucesivas para llevar a cabo la administración, y así mismo, estas etapas se interrelacionan entre si para llevar a una mejor consecución de los objetivos, en un período más corto y con una mayor productividad.

Con el fin de poder identificar los diferentes criterios que adoptaron los grandes autores de la administración en relación al proceso administrativo, apuntamos cuatro diferentes modelos:

Modelo de tres etapas de José Antonio Fernández Arena

- Planeación
- Implementación
- Control

Modelo de cuatro etapas de Lourdes Münch Galindo

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

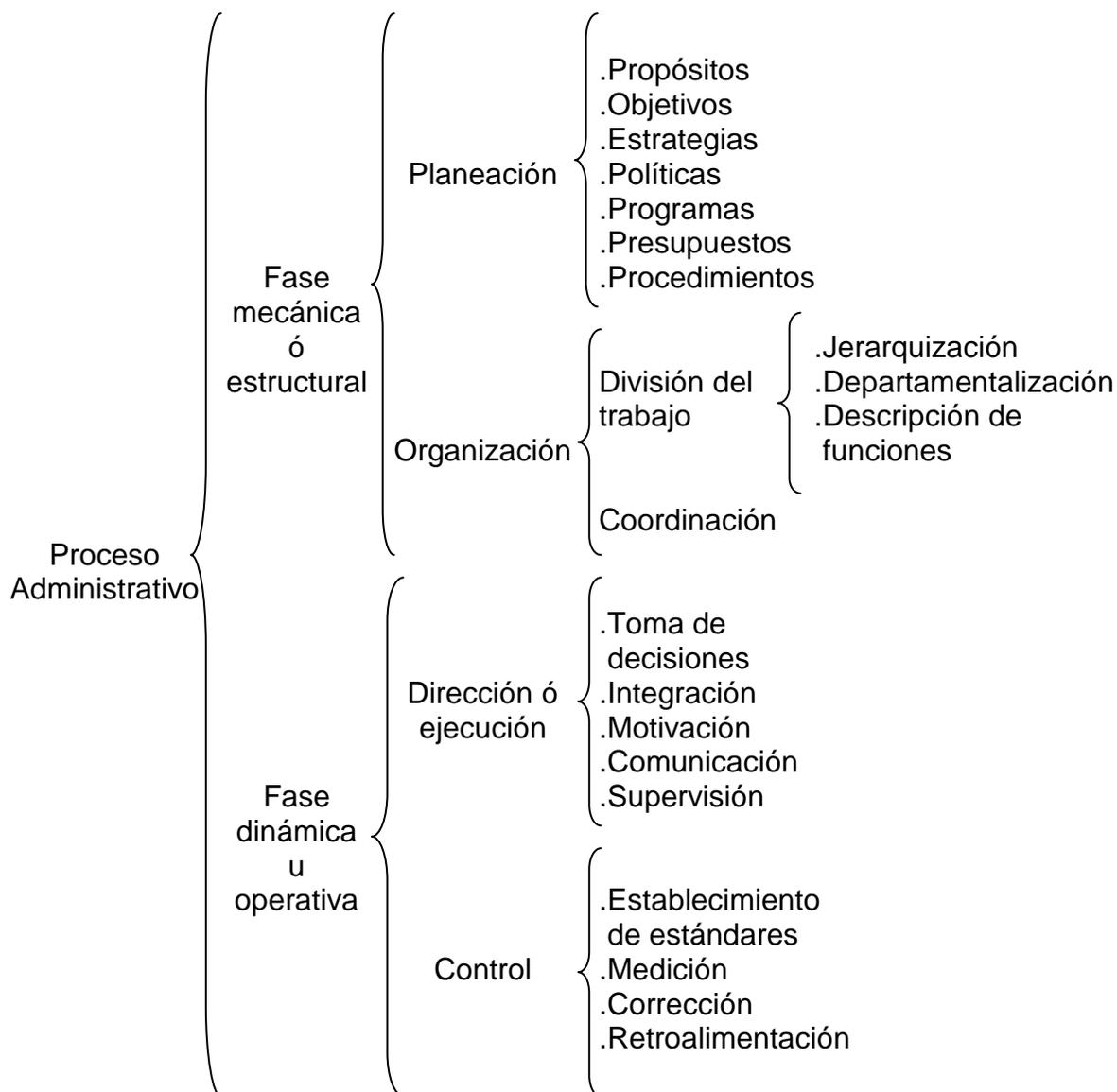
Modelo de cinco etapas de Koontz y O'Donnell

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Modelo de seis etapas de Agustín Reyes Ponce

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Para efectos de ésta investigación es pertinente y acertado el Modelo de Proceso Administrativo de cuatro etapas establecido por **Lourdes Münch Galindo**.⁵



⁵ Münch Galindo, 1990:38.

El proceso administrativo es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

Por otra parte el proceso administrativo se ha dividido para su estudio en dos fases: mecánica o estructural y dinámica u operativa:

a) Fase mecánica o estructural.- Esta fase del proceso administrativo es donde se deben de establecer los parámetros con los que se va a regir la organización; es decir; que es la parte teórica de la administración en la que se establece con anticipación “lo que se va a hacer” (planeación), “como se va a hacer” (organización).

b) Fase dinámica u operativa.- Esta fase del proceso administrativo es donde se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración, “ver que se haga” (dirección) y “¿Cómo se ha realizado?” (control).

1.5.1 PLANEACIÓN

La Planeación “Es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”.⁶

Por lo tanto, la planeación es decidir con anticipación que se debe hacer, como hacerlo, donde y quien lo hará, siendo esta el puente que va desde el lugar donde se está, hasta el lugar donde se quiere llegar en un futuro deseado.

⁶ Münch Galindo. 1990: 63.

La importancia que tiene la planeación en la vida actual de las empresas dónde el cambio esta presente constantemente, este cambio puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Las razones por las cuales es importante la planeación es que propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

La planeación prepara a la organización para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito y manteniendo una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

Condiciona a la organización al ambiente que lo rodea, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones basadas en hechos y no en emociones, evitando las corazonadas o empirismos, reduciendo al mínimo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan promoviendo la eficiencia al eliminar la improvisación.

Al establecer un esquema o modelo de trabajo, la planeación suministra las bases a través de las cuales funcionará la empresa, proporcionando los elementos para llevar a cabo el control, disminuyendo al mínimo los problemas potenciales y suministrando los elementos necesarios para evaluar alternativas antes de tomar decisiones.

Elementos indispensables para la planeación:

- a) **Propósitos.-** Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social, mediante la cooperación deliberada, al mismo tiempo proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico.

Toda organización debe de establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes características los diferencian de los objetivos:

Los propósitos sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación así como para todo tipo de planes, permitiendo orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben de seguir al formular los planes identificando a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social, siendo esta la razón de existencia de la organización tanto en el presente como en una proyección hacia el futuro.

- b) **Objetivos.-** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representando no sólo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se dirige la organización.

El establecer los objetivos a un tiempo específico y determinarlos cuantitativamente, son dos características primordiales que deben de poseer para que permitan diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación.

- c) **Estrategias.-** Es el modelo fundamental de movilización o despliegue de recursos presentes, planeados y las interacciones con el medio ambiente que indica como podrá la organización alcanzar sus objetivos establecidos.
- d) **Políticas.-** Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a las personas indicadas en la toma de decisiones, sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.
- e) **Programas.-** Son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse en la organización para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellas actividades involucradas en su realización.

- f) **Presupuestos.-** Son un elemento indispensable al momento de planear, ya que en ellos se proyecta en forma cuantitativa los elementos que la organización requiere para cumplir con los objetivos establecidos además de que determina la mejor forma de utilizar y de asignar, controlar los recursos en las actividades en términos financieros.

- g) **Procedimientos.-** Es una serie de labores conectadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo repetitivo, encaminados al logro de un fin determinado.

1.5.2 ORGANIZACIÓN

La organización es un medio, a través del cual, se establece la mejor manera de lograr los objetivos suministrando los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo, evitando la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad, y a la vez eliminando la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

La organización es de carácter continuo, debido a que los organismos sociales y sus recursos están en cambios constantes y por ello es necesario efectuar cambios en la organización.

Elementos indispensables para la organización:

- a) **División del trabajo.** Es descomponer una tarea compleja en diversos componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general, dado que estas desde la producción hasta la administración se pueden subdividir.

La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad, por consiguiente, fomenta la especialización, es decir, cada persona se convierte en experta en cierto trabajo, además las personas pueden elegir puestos o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos e intereses.

La división del trabajo contempla los siguientes aspectos:

- **Jerarquización.-** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado ó importancia, agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con precisión.

- **Departamentalización.-** Consiste en subdividir las tareas y la asignación de estas a grupos especializados de una organización, así como en la creación de normas para el desempeño de esas tareas, se pueden dividir en cuatro categorías: función, lugar, productos y clientes.
- **Descripción de funciones.-** Esta es la ultima etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza primordialmente a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

b) Coordinación.- La coordinación como uno de los elementos fundamentales de la organización es *el proceso que consiste en integrar las actividades de*

departamentos independientes a efecto de alcanzar las metas de la organización.

La coordinación es un rubro fundamental, sin ella las personas perderían de vista sus actividades dentro de la organización y se enfrentarían a la tentación de perseguir los intereses de su departamento ó área, a expensas de las metas de la organización.

Para que la armonía exista entre las diversas áreas del organismo social, se necesita no sólo un buen programa y una buena organización, sino también de una buena coordinación realizada en todo momento.

1.5.3 DIRECCIÓN

Koontz y O'Donnell definen a la Dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados."⁷

La importancia de la Dirección es trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, y a través de ella se logra la forma de conducta más deseable de los miembros de un organismo social.

Una Dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad, reflejando la calidad de ésta en el logro de los objetivos, la implantación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.

A través de la Dirección se establece la comunicación necesaria para que una organización funcione eficientemente.

⁷ Reyes Ponce, 1994: 384.

La Dirección considera fundamental para su ejecución los siguientes elementos:

a) Toma de decisiones.- Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona de entre varias alternativas el curso de acción más óptimo. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. La adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de cualquier organización; una decisión puede variar en trascendencia o connotación.

b) Integración.- Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

c) Motivación.- Es la labor más importante de la Dirección, a su vez, es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo pendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

d) Comunicación.- Es un aspecto clave en el proceso de Dirección, ya que a través de ésta se trasmite y recibe información en un grupo social.

Los directivos para poder poner en marcha sus planes, necesitan sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en perjuicio del logro de los objetivos.

e) Supervisión.- Es un proceso de recopilar información rutinaria sobre todos los aspectos del proyecto y consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente,

La supervisión es de gran importancia para la organización, mediante ésta se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para el logro de los objetivos.

1.5.4 CONTROL

El Control es el proceso que consiste en vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

La importancia del control radica en definir las medidas a seguir para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes adecuadamente, por que es aplicable a las cosas, a las personas y a los actos. El control determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en un futuro, localizando a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas, así como proporcionando información acerca de la situación de la ejecución de los planes, y sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.

El control reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la organización.

El control sugiere la aplicación de las siguientes medidas:

- a) Establecimiento de estándares.-** Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve de modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de la planeación de la organización o departamento en términos que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos.

- b) Medición.-** Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil; sin embargo existen actividades en la que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.
- c) Corrección.-** Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, es indispensable corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar
- d) Retroalimentación.-** Una vez corregidas la desviaciones, reprogramar el proceso del control con la información obtenida causante del desvío.

1.6 ÁREAS FUNCIONALES

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional en específico o también llamados departamentos o divisiones, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades en las diferentes áreas.

1.6.1 PRODUCCIÓN

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción destaca: el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, almacenamiento de materia prima, sistemas de producción y el control de calidad.

1.6.2 COMERCIALIZACIÓN

Es el área encargada de canalizar los bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario final. La Mercadotecnia apoya al área de comercialización a través de la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación del empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción, entre otros.

1.6.3 FINANZAS

Esta área es responsable del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo, velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

1.6.4 RECURSOS HUMANOS

Esta área cumple con la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se puede destacar: reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, así como la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

1.7 PERFIL DEL ADMINISTRADOR

Un “administrador” es aquella persona que dentro de la empresa soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones externas exclusivas de la organización a la que pertenece.

A un administrador se le puede enseñar lo que debe de hacer para llevar a cabo el proceso administrativo, pero eso no lo capacitará efectivamente para hacerlo en todas las organizaciones, el éxito de un administrador en una organización no está enteramente relacionado con sus conocimientos académicos, éste es un aspecto muy importante, sin embargo el administrador debe de tener ciertas características de personalidad, de conocimiento tecnológico de administración, para llevar a cabo de manera eficiente la administración.

El administrador debe de contar por lo menos con tres tipos de habilidades necesarias para que pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo estas son:

- a) **Habilidad técnica.** Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.
- b) **Habilidad humana.** Consiste en la capacidad y la serenidad para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- c) **Habilidad conceptual.** Se refiere a la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Ésta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS BÁSICOS DE CALIDAD

- 2.1 CONCEPTO DE CALIDAD
- 2.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA CALIDAD
- 2.3 CALIDAD TOTAL
- 2.4 PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL
- 2.5 PRECURSORES EN BUSCA DE LA CALIDAD TOTAL
 - 2.5.1 DR. W. EDWARD DEMING
 - 2.5.2 JOSEPH M. JURAN
 - 2.5.3 PHILIP CROSBY
 - 2.5.4 KAOURO ISHIKAWA
- 2.6 CÍRCULOS DE CALIDAD Y EQUIPOS DE MEJORA
- 2.7 HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA LA CALIDAD TOTAL

2.1 CONCEPTO DE CALIDAD

Para efectos de la presente investigación se considera necesario, entender y comprender lo que es la **Calidad** como un concepto integral en la administración.

En la actualidad la calidad se debe considerar como un estilo de vida, una actitud integral de cada individuo, un modo diferente de ver y hacer las cosas; es decir, la calidad es un asunto de todos dentro de la organización.

Analizando que en el pasado no era de gran importancia las consideraciones de los clientes, las empresas se apegaban a cumplir con las especificaciones de manufactura para poder determinar que los productos eran de calidad

En la actualidad el cliente ya no es un dato estadístico para la empresa, debe considerarse como lo más importante para la empresa; por lo cual se debe conocer lo que opina con respecto a la calidad y como la disfruta o la usa. En este panorama se puede mencionar que la calidad ha sido variablemente definida como valor (vinculación de diferentes grados de productos y precios) en cumplimiento de especificaciones o normas establecidas, excelencia (dar lo mejor) y satisfacción o superación de las expectativas del cliente.

Hellriegel, comenta que “La definición mas común de calidad es el grado en que un bien o servicio satisface o rebasa las expectativas de los clientes”⁸

2.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA CALIDAD

Los problemas con la calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa, se manifiestan con la falta de satisfacción que estos originan; sin embargo esto sólo

⁸ Hellriegel, Don, 1998: 209

constituye lo que esta pasando dentro de la empresa, es decir, la forma en que esta operando.

Las empresas que presentan problemas, tienen varias características en común las cuales se mencionan a continuación:

- Los productos o servicios que salen al mercado presentan, por lo general, desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos.
- Las empresas poseen una extensa red servicios postventa o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicios correctivos a fin de mantener satisfechos a los clientes.
- Los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición clara de lo que es la calidad.
- La dirección desconoce el precio del incumplimiento
- La dirección niega ser la causa del problema

2.3 CALIDAD TOTAL

La calidad total no es tan novedosa como la reingeniería ni tan definida como el ISO 9000, sin embargo esta contiene todos los elementos necesarios para el futuro exitoso de una empresa. Considerando que la Calidad Total es una de muchas herramientas empresariales que se han inventado en la que se han utilizado varios tipos de técnicas estadísticas para poder determinar la calidad en los productos y o servicios.

La calidad total significa la satisfacción de los clientes desde la primera vez y todas las veces que él requiera de los productos y/o servicios, esto sólo puede ser posible con la capacitación de los empleados para que puedan resolver problemas y eliminar desperdicios; la calidad total no nada más es una técnica gerencial como un estilo de trabajo, es además otro término de una buena administración.

2.4 PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL

Para efectos de esta investigación es necesario comprender los siguientes principios a través de los cuales se considera que se deben de regir la Calidad Total.

- a) **Es necesario enfocarse en el cliente.** Esto significa tomar al cliente como la figura central de todas sus acciones, requiriendo que la empresa estudie continuamente las actitudes de los clientes internos y externos.
- b) **Hágalo bien.** Significa eliminar los reprocesos evitando los trabajos defectuosos dentro de las organizaciones.
- c) **Mejorar constantemente.** Las mejoras continuas siempre son superiores a la perfección pospuesta, permitiendo a la empresa su mejoramiento en forma gradual.
- d) **La calidad es una actitud.** Esto es que todos los empleados deben de comprometerse con la calidad, cambiando la actitud de la fuerza laboral y modificando la forma de operación de la empresa.
- e) **Informar al personal de lo que está sucediendo.** Significa que debe de haber mejoras en la comunicación, incluyendo principalmente informes de los grupos.
- f) **Es necesario educar y capacitar al personal.** Si los empleados están mal entrenados siempre van a cometer errores, sin embargo cuando estos adquieren más habilidades realizan actividades mejor y más diversificadas. Esto también implica educar a los gerentes y empleados fomentando de esta manera un estilo de trabajo totalmente nuevo.

- g) **Medir el trabajo.** Permite tomar decisiones basadas en hechos y no en opiniones, ayudando a mantener estándares en los procesos y estos se verifiquen dentro de las tolerancias aceptables.
- h) **Involucrar a la alta gerencia.** Significa que si no se involucran a los gerentes en las actividades de la empresa esta fracasará, debido a que los programas que se proponen deben de iniciarse con el compromiso del alto mando.
- i) **Potenciar al personal.** Significa que los empleados piensen por si mismos, y participen con sus propuestas dentro de la organización.
- j) **Hacer de la empresa un buen lugar para trabajar.** Esto es eliminar todos los miedos y temores para evitar errores que se puedan presentar por esta causa y con esto poder implantar un buen programa de calidad total dentro de la empresa.
- k) **Introducir trabajo en equipo.** Significa que los equipos de trabajo mejoran la motivación entre los empleados, reduciendo los conflictos y fricciones con la formación de grupos formales en al organización, atacando los problemas que surjan con mayor diversidad de habilidades.
- l) **Organice la empresa por procesos, no por funciones.** Se busca reducir las barreras existentes entre los diferentes departamentos para que los esfuerzos se concentren en hacer llegar el producto a los clientes.

La Calidad Total es el compendio de las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de organizaciones, denominados **principios de calidad**, mismos que se explican a continuación:

- **Orientación hacia los resultados.-** La dirección debe satisfacer equilibradamente las necesidades de los grupos de interés que de una u otra

forma participan en la organización y se agrupan en tres: usuarios - proveedores de servicios - planificadores, aseguradores y compradores.

- **Orientación hacia el cliente.**- Todos en la empresa deben actuar guiados por el punto de vista del cliente.
- **Liderazgo y constancia en los objetivos.**- El liderazgo es la función de las personas que tienen bajo su responsabilidad a otras personas, compartiendo y comprometiéndose con la misión, visión y valores de la organización.
- **Gestión por procesos y hechos.**- Es una metodología que intenta definir las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización, estableciendo sistemas de evaluación y medición, permitiendo detectar áreas de mejora.

2.5 PRECURSORES EN BUSCA DE LA CALIDAD TOTAL

En el camino por mejorar la calidad, han sido demasiados los esfuerzos que se han realizado a lo largo de la historia de la administración. A continuación se listan algunos de los principales investigadores que han aportado metodologías y teorías para la mejora de la calidad.

2.5.1 DR. W. EDWARD DEMING

Estadístico estadounidense conocido por haber logrado poner los negocios japoneses sobre el camino que los ha hecho ser el número uno en calidad a nivel mundial. Ha sido llamado el fundador de la tercera ola de la revolución Industrial.

Deming menciona que, la buena calidad no significa alta calidad, es más bien **“Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado”**⁹. Reconoce que la calidad de cualquier producto ó servicio tiene muchas escalas que pueden obtener una nota alta en la escala, y una baja en otra; en otras palabras. **La calidad es lo que el cliente requiere ó necesita** y como los requerimientos del cliente siempre están cambiando, la solución para definir la calidad en términos de un cliente, es realizar constantemente investigaciones de mercado para poder identificar cuales son las necesidades de los clientes.

La filosofía básica de Deming, es que la calidad mejora cuando la variabilidad disminuye, y como todas las cosas varían, se requiere utilizar un método estadístico de control de la calidad. Explica que “el control de la calidad no implica ausencia de artículos defectuosos, es un estado de variación al azar, en donde los límites de variación son predecibles”.

Según Deming existen dos tipos variación, por azar y por transferencia. La diferencia entre estas dos variaciones es una de las más difíciles de comprender. Ya que es una perdida de tiempo y dinero buscar la causa de una variación al azar, y esto, es exactamente lo que muchas empresas hacen cuando tratan de resolver problemas de calidad, sin utilizar métodos estadísticos.

Él defiende el uso de métodos estadísticos para medir la ejecución en todas las áreas y no sólo conforme a las especificaciones del producto, señalando también que no es suficiente cumplir con las especificaciones: se debe de seguir trabajando para reducir las variaciones.

Deming es considerado un crítico de la administración y un defensor de que los trabajadores participen en la toma de decisiones. Proclamando que la administración es responsable del 94% de los problemas de la calidad y señala que es tarea de la

⁹ Münch Galindo, 1992: 51

Dirección ayudar a la gente a trabajar más eficientemente y no más duramente. Señalando que el primer pasó es que la Dirección remueva las barreras que le roban al trabajador su derecho de hacer bien su trabajo.

Deming indica que la inspección de bienes o servicios que entran o salen es demasiado tardía, inefectiva y costosa. La inspección no mejora la calidad, ni la garantiza. La inspección usualmente se designa para permitir cierto número de defectos al entrar a un sistema. Deming señala que para juzgar la calidad se requiere de un conocimiento de evidencia estadística de calidad.

Deming establece **14 principios** para lograr una administración efectiva.

1. Crear conciencia de propósito hacia la mejora del producto o servicio.
2. Adoptar una nueva filosofía. Ya no podemos vivir con niveles aceptados de errores, retrasos, materiales defectuosos y mano de obra deficiente.
3. Cesar la dependencia de la inspección masiva. Exigir en su lugar evidencia estadística sobre la cual se encuentra la calidad.
4. Fin de la práctica de hacer negocios sobre la base de precios de compra.
5. Mejorar constantemente el proceso de producción o servicio.
6. Instituir métodos modernos de supervisión.
7. Instituir métodos modernos, de entrenamiento de trabajo.
8. Alejar el temor para que todos puedan trabajar efectivamente para la compañía.
9. Eliminar las barreras existentes entre departamentos.

10. Eliminar metas numéricas para la fuerza de trabajo.
11. Eliminar estándares de trabajo que perciben cuotas numéricas.
12. Remover las barreras existentes entre el trabajador por hora y su derecho al orgullo de mano de obra.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Crear la estructura que impulse día a día los trece pasos anteriores.

2.5.2 JOSEPH M. JURAN

El Dr. Joseph Juran, como sucedió con el Dr. Deming, es acreditado como parte de la exitosa historia de la calidad que llevo a Japón hacer el primer país que adoptó la calidad como una filosofía de vida.

Juran define la calidad como **“Adecuación de un producto o servicio al uso”**¹⁰.

Juran fue el primero en tratar con el amplio manejo de los aspectos de calidad, que lo distingue de aquellos que expusieron técnicas específicas, estadísticas u otras. En 1940 afirmó que los aspectos técnicos de control de calidad han sido bien cubiertos, pero que las empresas no habían sabido como manejarse con calidad. Identificando algunos problemas como la organización, comunicación y coordinación de funciones.

Juran enfoca los problemas de la calidad al factor humano, estableciendo que si comprendemos las situaciones humanas asociadas al trabajo, se resolverían los problemas técnicos fácilmente, siendo un requisito para la solución, apuntando que al

¹⁰ Münch Galindo, 1992. OP. CIT: 51

menos el 20% de los problemas de calidad son debido a los trabajadores y el resto es causado por la administración.

Mencionando que los administradores deben ser capacitados en calidad con el objeto de tener una visión general y poder participar en proyectos para mejoramiento de la calidad, incluyendo a la Dirección porque los mayores problemas de la calidad son interdepartamentales y sí se establecen metas específicas por departamento, éstas pudiesen minimizar la misión integral de calidad de la empresa.

Juran está de acuerdo con la aplicación de **Círculos de Calidad**, porque ellos mejoran la comunicación entre los directivos y los trabajadores; y recomienda usar el control estadístico de procesos, el cual servirá exclusivamente como herramienta orientadora

La aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que son los tres procesos necesarios para la administración de la calidad:

a) Mejora de la calidad. Este proceso es una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección al introducir un nuevo proceso gerencial en un sistema.

- Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- Identificar las necesidades concretas para mejorar (los proyectos de mejora).
- Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
 - Diagnostiquen las causas.
 - Fomenten el establecimiento de un remedio.
 - Prueba de efectividad.
 - Establezcan los controles para mantener los beneficios.

b) Planificación de la calidad. Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

- Determinar quiénes son los clientes.
- Identificar a los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Traducir dichas necesidades al lenguaje de la empresa.
- Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

c) Control de calidad. El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectiva.

- Seleccionar el sujeto de control.
- Seleccionar una unidad de medida.
- Establecer una meta para el sujeto de control.
- Seleccionar un sensor que pueda medir el sujeto de control en relación con la unidad de medida.
- Medir el desempeño real.
- Comparar si los objetivos se cumplieron.
- Interpretar la diferencia entre el desempeño real y la meta.
- Tomar medidas correctivas, si es necesario, sobre la diferencia.

2.5.3 PHILIP CROSBY

El autor Philip Crosby explica a la calidad como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos, en donde destaca su célebre lema: *“Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”*.

Philip Crosby enfatiza que el proceso de mejoramiento de calidad debe partir del compromiso de la alta dirección y de una filosofía de cero defectos, en la que todos los miembros de la organización comprendan que sólo es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura en la empresa, promoviendo los valores y propiciando los modelos de conducta, lo cual sólo se obtiene modificando las actitudes de los trabajadores.

La cultura de una organización va a cambiar cuando los empleados dominen el lenguaje común de la calidad y entiendan el compromiso personal de fomentar el mejoramiento de la calidad, por lo tanto, Crosby recomienda 14 pasos para la mejora continua:

1. **Compromiso pleno de alta calidad y gerencia con la calidad.** La Dirección debe manifestar su compromiso para mejorar la calidad.
2. **Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad.** Con miembros de cada uno de los departamentos de la empresa, con capacidad de decisión e influencia en sus respectivos departamentos.
3. **Determinación del nivel actual de la calidad.** Con base en el diseño del producto, analizando las fallas en todas las áreas.
4. **Estimar el costo de incumplimiento de las normas de calidad ó de la no calidad.** Cuidando que se haga en forma objetiva, sin parcialidad ni temor a ocultar los errores.

5. **Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad.** Buscar que todos los miembros tomen conciencia de la problemática y de que la dirección esta realmente interesada en mejorar la calidad y dispuesta a escuchar todo lo que tengan que decir al respecto.
6. **Dirección de oportunidades de mejoramiento mediante la participación.** Presentando la ventaja de que los individuos empiezan a creer en que los problemas tan pronto como son sacados a la luz se enfrentan y resuelven oportunamente.
7. **Planear el día “cero defectos”.** La finalidad de un comité es comunicarle a todo el personal que significa “cero defectos” y “hacerlo bien la primera vez”.
8. **Capacitar a los líderes formales (supervisores).** Para que difundan entre sus subordinados el programa de mejoramiento y sus objetivos.
9. **Llevar a cabo el día cero defectos.** Que todo el personal, se de cuenta que ha habido un cambio y que puede lograrse realmente el cero defectos.
10. **Convertir los compromisos en acciones.** Alentando a que todos establezcan metas de mejoramiento personales y grupales.
11. **Búsqueda de las causas.** Se busca que los empleados trabajen para encontrar las causas de los errores para eliminarlas.
12. **Implantar programas de reconocimiento.** A todos aquellos que logren sus metas de mejoramiento. El reconocimiento del desempeño es algo que los individuos aprecian mucho.

13. Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad.

Para que compartan sus experiencias y, de preferencia, invitar a profesionales de la calidad para que se actualicen en su materia.

14. Iniciar nuevamente todo el ciclo. Para evitar la pérdida del esfuerzo inicial que se pueda dar con la rotación al personal, al efectuar cambios internos o al crearse vicios en sus funcionamientos.**2.5.4 KAOURO ISHIKAWA**

El Dr. Kaouro Ishikawa fue el primero que utilizó el término de Control Total de Calidad (CTC). El CTC se puede definir como un *“sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de incremento y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”*.

Ishikawa realizó algunas de las aportaciones sobresalientes para el Control de la Calidad Total, como la simplificación de las siete herramientas estadísticas a nivel gerencial, pensando que cualquier trabajador podía utilizarlas. De entre estas herramientas la de mayor alcance que desarrolló fue la de *Círculos de Calidad*. Observando que los círculos de calidad eran más importantes para la industria de servicios que para la manufacturera, ya que es un trabajo más cercano al cliente.

Considerando que el control total de calidad requiere de la participación de todas las áreas de la organización, el CTC es una forma de administrar, que va más allá de los objetivos convencionales de las organizaciones, haciendo la diferencia en que la empresa que aplique el CTC obtiene un instrumento para mejorar la calidad de vida no solamente de los trabajadores sino de la comunidad en general.

Ishikawa enfatiza en sus trabajos que durante el proceso de desarrollo de un producto nuevo, es necesario sujetarse estrictamente a la **garantía de calidad**, siendo el control de la calidad el inicio de la idea de hacer hincapié en la inspección en cada una de las áreas. Para no tener productos terminados con defectos, mencionando que si se producen artículos defectuosos en cualquiera de las etapas del proceso fabril, no bastará la inspección estricta para eliminarlos, por lo tanto Ishikawa propone que sí se controlan los factores del proceso que ocasionan productos defectuosos sólo así se obtendrán artículos o servicios de calidad.

Los principios básicos de Ishikawa para el control de la calidad son los siguientes:

1. **Primero la calidad.** El control de la calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata sólo de cumplir con una serie de normas.
2. **Orientación hacia el consumidor.** Al desarrollar nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.
3. **El proceso siguiente es el cliente.** Se refiere al comportamiento aislado con que operan las secciones dentro de una empresa.
4. **Utilizar datos y números.** Primero hay que examinar los hechos, es decir, no dejarse guiar por prejuicios. Observar el trabajo ayuda a este conocimiento. Lo siguiente es convertir tales hechos a fin de ser analizadas.
5. **Respeto a la humanidad.** Calidad significa calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso, en las personas, en los sistemas, en los objetivos de la empresa. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

6. **Administración interfuncional.** No es posible definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos.

El Dr. Ishikawa desarrolló y propició el uso de las herramientas estadísticas de calidad, mencionando que para poder cubrir las expectativas de calidad total, es necesario contar con los datos correctos, para poder tomar las decisiones importantes para la empresa y lograr la mejora continua, mencionando que generalmente los defectos son resultados de las variaciones de uno o varios de los factores que intervienen en el proceso, conocidos como las **5 M's**: material, mano de obra, maquinaria, métodos, y moneda

Si estos factores no llegarán a fallar, los productos elaborados cumplirían con los requisitos de calidad establecidos.

La verdadera importancia de la aplicación de las herramientas estadísticas, es que mediante la observación repetitiva de los factores que intervienen en el proceso es posible detectar las variaciones y los errores, lo que permite conocer más a fondo el proceso y las formas de mejorarlo, mediante su utilización es posible proponer alternativas no sólo para solucionar los problemas que se presenten, si no también para obtener una mejora continua.

De las aportaciones que desarrolló Ishikawa se dará una breve explicación su aplicación para poder entender por que son importantes para el control total de la calidad.

2.6 CÍRCULOS DE CALIDAD Y EQUIPOS DE MEJORA

Estos círculos de calidad son grupos pequeños de trabajadores generalmente operativos o empleados administrativos, de una misma área departamento que se reúnen voluntariamente para identificar y analizar problemas de trabajo con el fin de

mejorar la calidad de los procesos, actividades ó función. Las actividades son realizadas en forma voluntaria propiciando un buen ambiente de trabajo y ejercer las capacidades humanas plenamente.

Características de los círculos de calidad:

- a) El círculo de calidad es un grupo de empleados, entre 3 y 10, que participan voluntariamente en su propio desarrollo y en el de la empresa.
- b) La tarea principal de estos grupos es de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.
- c) Por consenso deciden abordar la solución del problema o la ejecución de un proyecto de mejora y para ello siempre siguen los ocho pasos de la solución de un problema.
- d) Un miembro del grupo actúa como líder, quien es el responsable de citar a reuniones, redactar informes recabar cifras, etc.
- e) Los integrantes deben de estar capacitados sobre las herramientas básicas y contar con el apoyo y asistencias de un experto en control de calidad (Facilitador).
- f) El grupo se reúne por lo menos una vez a la semana. La duración de la reunión pueden ser de 45 a 90 minutos. Las reuniones pueden ser durante o fuera el horario de trabajo, según las circunstancias.
- g) Sus propuestas de solución son sometidas a la consideración de un grupo de directivos que pueden ser del consejo de calidad. *Cuando es posible, ellos mismos ponen en práctica soluciones y verifican el impacto de las mismas.*

Entre los beneficios más visibles que se pueden obtener al implementar los Círculos de Calidad dentro de una empresa se encuentran los siguientes:

- a. Mejorar la calidad.
- b. Incremento de productividad.
- c. Fortalecimiento de la motivación en el trabajo.
- d. Corresponsabilidad en el trabajo la calidad y la empresa.

2.7 HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA LA CALIDAD TOTAL

Entre las distintas herramientas estadísticas para la calidad total realizamos en este apartado una breve descripción de las más conocidas y aplicadas en la actualidad en México.

1. Hoja de verificación

Esta herramienta es conocida como hoja de registro, siendo un formato para recopilar información en forma ordenada y de manera simultánea al proceso.

Siendo consideradas también como instrumentos de autocontrol orientando la inspección, a partir de la cual se pueden elaborar gráficas lineales y diagramas de Pareto, con el fin de profundizar sobre las causas de defectos en el producto o servicio.

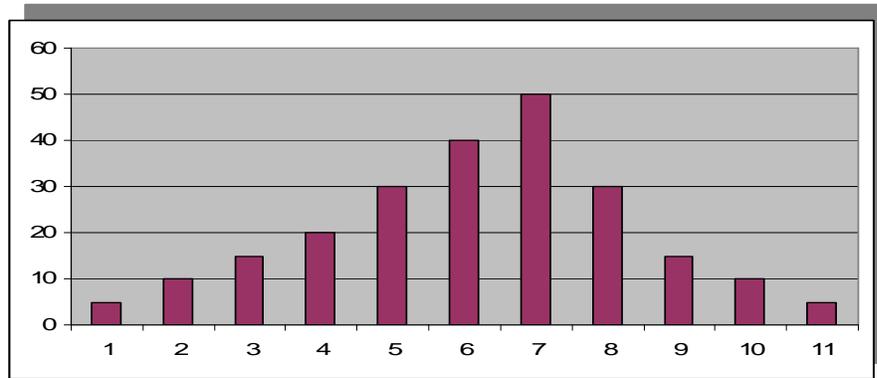
Causas de rechazos de producto		
Producto: Cabezas lectoras	Fecha: 6/2/1996	
Operador: Juan Pérez	Planta: FCI-07	
Operación: Soldadura	Localización: México	
Cantidad insp. 75		
Causas de rechazo	Distribución de frecuencia	Totales
Terminal suelta	//	2
Pobre flujo de soldadura	//// //	10
Terminal fuera de lugar	///	3
Soldadura escasa		0
Exceso de soldadura	///	4
Total de rechazos		19

Cuadro 2.1. Ejemplo de una hoja de verificación.

**Fuente: Münch Galindo, Lourdes. Más allá de la excelencia y de la calidad total,
p. 90**

2. Histograma.

Un histograma es una gráfica de barras que permite analizar cómo se distribuyen las variaciones, en cuanto al proceso, con el fin de concentrarse y resolver aquellas que rebasan los límites previamente establecidos siendo que, el Histograma se emplea para poder determinar con qué frecuencia ocurren algo.

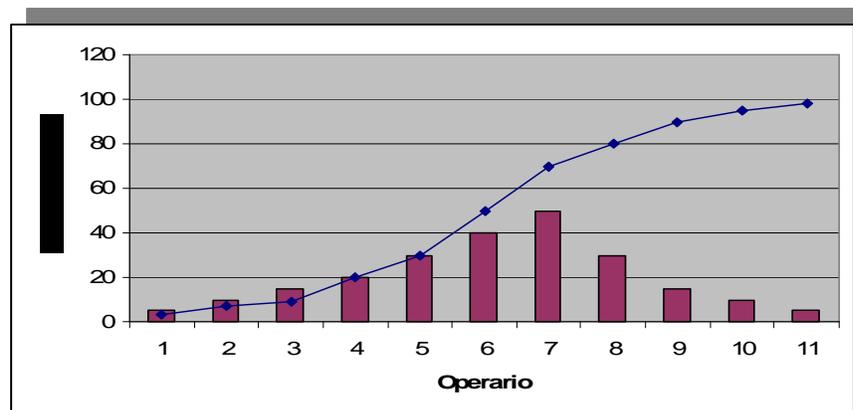


Cuadro 2.2. Ejemplo de histograma.

Fuente: Op. Cit. p. 91

3. Diagrama de Pareto

En esta herramienta se aplica el principio de pocos vitales, muchos triviales”, o ley de 80-20, que sirve para analizar las causas más importantes que originan un problema. Siendo una gráfica en donde se organizan los elementos en orden descendentes de frecuencia. Este diagrama se basa en el principio llamado de Pareto, establecido por **Wilfredo Pareto**, quien señala que el 20% de las variables causa el 80% de los defectos, por lo que se le ha denominado la ley 80-20.



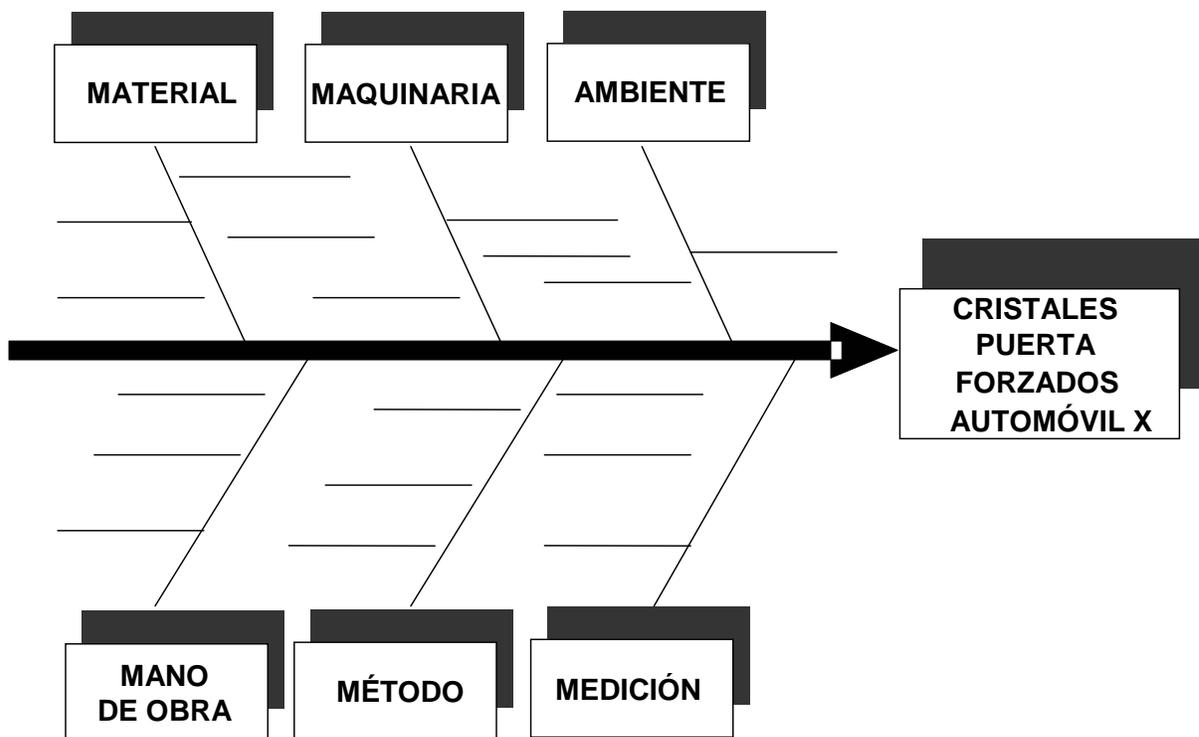
Cuadro 2.3. Ejemplo de diagrama de Pareto

Fuente: Op. Cit. p. 92

4. Diagrama de causa-efecto

También se le conoce como diagrama de espina de pescado o de Ishikawa, siendo que esta herramienta no es precisamente una técnica estadística, sin embargo el diagrama de causa-efecto es un método que puede utilizarse para identificar las posibles causas de un problema, proporcionando cuál de ellas son las causas más probables que originan las variaciones en los atributos de la calidad.

Este diagrama se construye con una estructura parecida a la espina dorsal de un pescado, en la cual la cabeza es la característica de la calidad en estudio o el efecto, siendo los huesos principales las causas mayores ó principales de las que se derivan huesos más pequeños, las que indican las causas secundarias ó menos importantes.



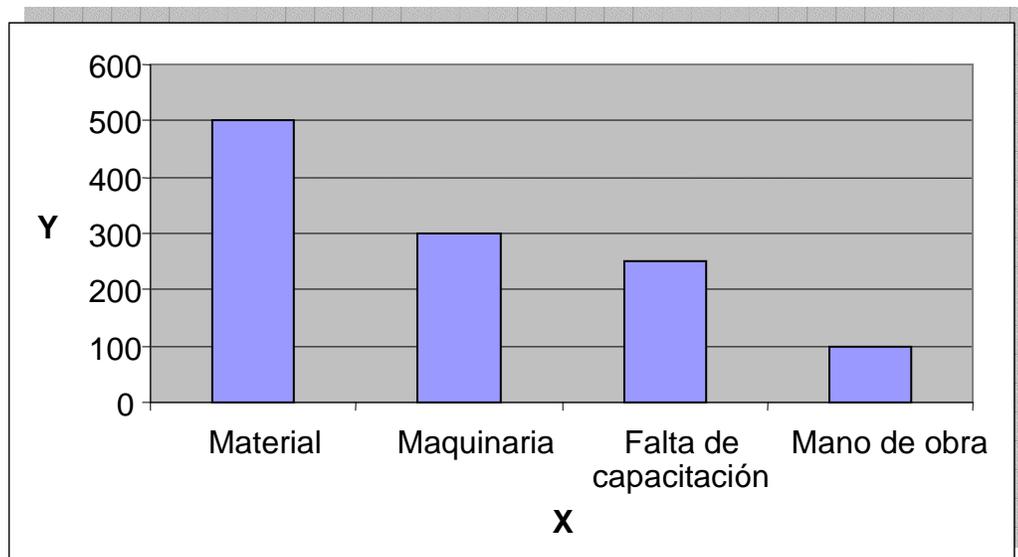
Cuadro 2.4. Ejemplo de diagrama de causa-efecto.

Fuente: Op. Cit. p. 94

5. Estratificación

Estos diagramas sirven para poder analizar los datos en función de una característica común y facilitan la clasificación de los datos, siendo su objetivo final el examinar la diferencia entre los valores promedio y la variación entre clases, para poder tomar las acciones correctivas si las hubiese con respecto a la diferencia.

La finalidad de esta técnica clasificar los problemas de acuerdo con los factores que los originan.



Nota:

X = CAUSAS

Y= NÚMERO DE PIEZAS DEFECTUOSAS

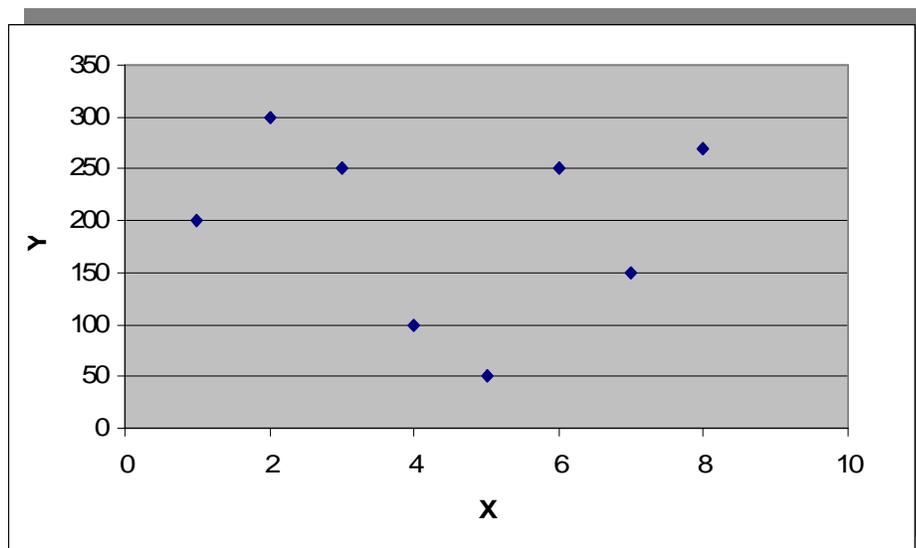
Cuadro 2.5. Ejemplo de diagrama de Estratificación.

Fuente: Op. Cit. p. 95

6. Diagrama de dispersión

Un diagrama de dispersión es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables, permitiendo observar la relación que existe entre la posible causa y un efecto.

Es de suma importancia ser objetivo en el análisis de este diagrama siendo que la representación se debe de utilizar cuando sea necesario mostrar lo que sucede a una variable cuando la otra cambia, con la finalidad de probar su interrelación.



Nota:

X = CAUSAS

Y = NÚMERO DE PIEZAS DEFECTUOSAS

Cuadro 2.6. Ejemplo de diagrama de dispersión.

Fuente: Op.Cit. p. 96

7. Gráfica y cuadros de control

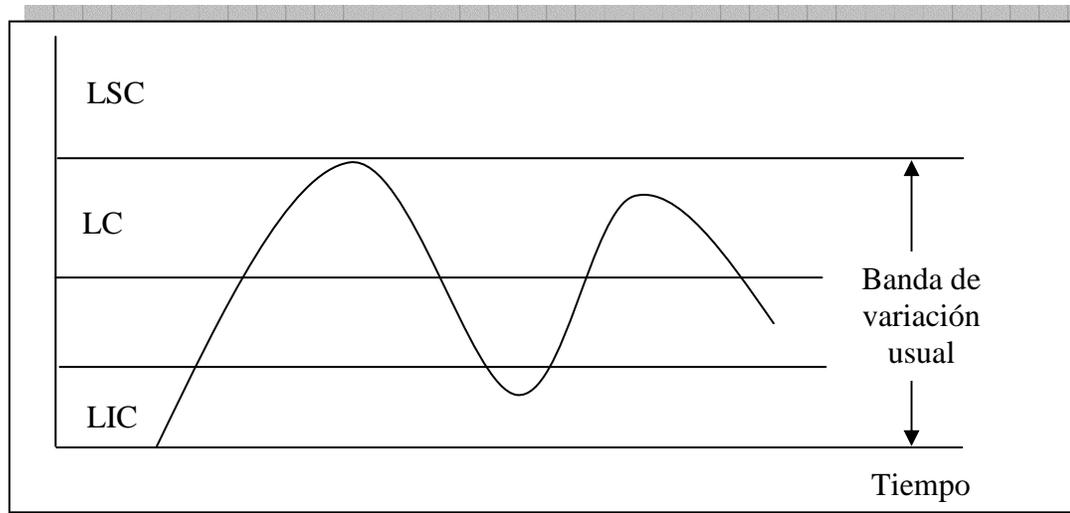
Las graficas de control son diagramas lineales que se utilizan paralelamente al proceso de producción, permitiendo observar el comportamiento de una variable en

función de ciertos límites establecidos, siendo simplemente una gráfica de desarrollo con límites de control estadísticamente establecidos.

Límite superior de control.(LSC)

Límite inferior de control (LIC)

Línea central (LC)



Cuadro 2.7. Ejemplo de gráfica y cuadros de control.

Fuente: Op.Cit. p. 97

CAPÍTULO III
CALIDAD EN EL SERVICIO

- 3.1 SERVICIO DE CALIDAD
 - 3.1.1 FACTORES BÁSICOS DEL SERVICIO
- 3.2 CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO DE CALIDAD
- 3.3 HERRAMIENTAS QUE APOYAN EL SERVICIO
- 3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS
- 3.5 CALIDAD EN EL SERVICIO EDUCATIVO

3.1 SERVICIO DE CALIDAD

En la actualidad las organizaciones están viviendo un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en las organizaciones.

En esta etapa de cambio, las empresas buscan elevar sus índices de productividad con mayor eficiencia y eficacia para brindar un servicio de calidad, hecho que ha obligado a las empresas la adopción de los modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano; desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y así responder de manera idónea la creciente demanda de servicios de mejor calidad, y propiciando una excelente labor de interacción con los consumidores que les permita tener éxito en los mercados globales.

Para poder comprender el significado de *servicio* es necesario definir este concepto entendiéndose por este: el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema y en la satisfacción de una necesidad.

De acuerdo a las nociones anteriores, podemos definir al servicio de calidad como: la dirección de los esfuerzos y recursos de una organización hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y proporcionar un valor agregado al producto ó servicio, siendo el cliente, los procesos y el servicio los factores básicos que comprende esta filosofía, independientemente del tipo de organización de que se trate.

3.1.1 FACTORES BÁSICOS DEL SERVICIO

a) **El cliente.** Desde el punto de vista de la calidad total, los clientes se pueden definir como las personas que se benefician de los procesos, servicios y productos

de la empresa siendo estos los que determinan la calidad dependiendo del grado de satisfacción que se obtenga.

b) Proceso. Es un encadenamiento de actividades que tiene por objeto la obtención de un resultado final definido, realizado por un conjunto organizado de recursos (humanos, metodológicos, materiales y maquinas). Estos cuatro elementos, en su conjunto deben reunir características y atributos específicos y tangibles.

c) Servicio. Es la “satisfacción total de todas las necesidades del cliente mediante el desarrollo de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado, para el cumplimiento satisfactorio de los requisitos del servicio.”¹¹

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente se clasifican en dos: tangibles e intangibles.

Los *bienes tangibles* suelen conocerse con el nombre de producto. Teniendo una constancia material, se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

Los *bienes intangibles* se denominan, generalmente **servicios**. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias; en este apartado nos enfocaremos a hacer mención sobre los productos intangibles ó servicios.

La filosofía de calidad en los servicios confiere a todos los trabajadores de la empresa una mayor responsabilidad y compromiso para realizar a la perfección su labor y prestar un servicio de calidad que constituye un esfuerzo, para alinear la gestión al cumplimiento de la visión. Los elementos claves son la comunicación, motivación, integración, información, trabajo en equipo, ideas, procesos claves y pertenencia.

¹¹ Münch Galindo, 1990: 179

Esta filosofía de servicio esta enfocada a integrar y darles participación a todos los trabajadores en el mejoramiento de los procesos que brinda la organización.

La mentalidad de calidad en el servicio debe darse a través **de procesos participativos** tan intensos hasta que se logre la introducción del cambio, evitando atemorizar por el cambio, y asegurarse que el personal se identifique con la ventaja que se obtendrá con el cambio y que se avance con entusiasmo; por ello al implementar el sistema de calidad debe ser guiada por una visión moderna que respete los principios de valor agregado, esto ayudará a asegurar la implementación correcta a través de la documentación de procesos.

La relación empresa-trabajador debe reforzarse hasta llegar al nivel en que la visión de ambas partes sea el desarrollo conjunto de brindar calidad en el servicio a través de trabajo con armonía, constituyendo un factor fundamental para que se trabaje con calidad.

Cuando se piensa en ofrecer un servicio de calidad se debe tener en cuenta, que nada de lo que se hace merece ser hecho, si no tiene un propósito final. Las organizaciones son establecidas para lograr objetivos que satisfagan tanto a su cliente final, como a sus trabajadores, proveedores, sociedad, medio ambiente y por lo tanto obtener un beneficio propio.

Es de vital importancia el rol que juegan las personas que se desempeñan en la parte superior de cualquier organización, que tengan las características de un líder de excelencia para poder influir adecuadamente en las actitudes del personal, que propicien el brindar un servicio de calidad.

La medición de la efectividad del servicio de calidad no debe basarse en qué se ha hecho, sino básicamente, en logros e indicadores de desempeño del servicio proporcionado. La calidad en las organizaciones rebasa por tanto el aspecto operativo y se centra en los aspectos de planeación y desarrollo estratégico.

Para llevar a cabo la **implantación de la calidad** en el servicio se requiere de la transformación en las estructuras, en el liderazgo, en las estrategias, y la utilización de los valores para alinear las conductas, todos ellos configurados y compatibles en un mundo tan dinámico en el que la calidad ya no es una opción, sino toda una necesidad para subsistir, siendo que el servicio se ha convertido en el factor diferencial de competitividad de la conciencia de calidad y las técnicas de calidad.

Un mecanismo que debe implementarse en toda organización es un sistema de calidad para lograr la **satisfacción del cliente** y al mismo tiempo, el uso eficiente de los recursos de la empresa empleados en ese propósito.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO DE CALIDAD

Puede existir alguna confusión entre las características y los principios de calidad en autores como Lourdes Münch Galindo y el propio Leonard L. Berry¹², para efectos de la presente investigación no es de interés entrar a este debate, sino extraer los aspectos principales y coincidencias de ambas propuestas:

Para satisfacer estas necesidades y expectativas tenemos que considerar en su diseño las siguientes características:

- a) **Mínimas exigibles.** Son las directamente relacionadas con la satisfacción de la necesidad.
- Ser educado en el trato.
 - Cumplir con los compromisos adquiridos.
 - Solucionar los problemas en el momento adecuado.
 - Proporcionar la información solicitada por los clientes.
 - Escuchar con atención.

¹² Berry L. 1995: 100.

- Mostrar interés en poder ayudar a satisfacer las necesidades.
- Atender un solo cliente a la vez.

b) **Relacionadas con la satisfacción.** Son las orientadas a la satisfacción simultánea de otros sentidos no relacionados directamente con la necesidad.

- Mostrar interés y amabilidad.
- Ofrecer información y alternativas adicionales.
- Empatizar. Ponerse en lugar del cliente.
- Dar seguimiento a los problemas e informar de los avances.
- Tener detalles con el cliente.
- Agradecer la llamada o visita y la oportunidad de servirle.

c) **Óptimas.** Son las directamente relacionadas con la necesidad y deseos del consumidor, atienden a la satisfacción directa de la necesidad como a las aspiraciones de mantener un nivel de vida más alto y mejor status.

Entre los aspectos más sobresalientes de un servicio de calidad se pueden considerar los siguientes:

- El servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener preparado.
- Un servicio no se puede producir, inspeccionar o guardar.
- El servicio no se puede demostrar previamente, ni se puede mandar por anticipado una muestra para aprobación del cliente.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible (que pueda tocar o ver).
- El valor del servicio depende de su experiencia personal.
- La experiencia no se puede vender o pasar a terceros.
- Si se presta inadecuadamente un servicio no se puede revisar.

- La verificación de la calidad debe ocurrir antes de la producción y no después, como sería el caso de la fabricación tradicional.
- La prestación del servicio, generalmente requiere interacción humana; dos personas se ponen siempre en contacto para crear el servicio.
- El cliente siempre espera el mejor servicio, no importan las dificultades que existan en la empresa.
- Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, habrán menos probabilidades de que quede satisfecho.

Para poder atender las expectativas y requerimientos de los clientes todas las organizaciones independientemente de su tamaño deben de tener procedimientos, que permita a los subordinados prestar un servicio de calidad y *poseer una serie de atributos que se conocen como dimensiones del servicio*:

- a) **Confiabilidad.** Cumplir al cliente con lo que se le promete, mediante consistencia de desempeño, es decir, respetar la promesa y los niveles de exactitud al otorgar el servicio de acuerdo con lo estipulado.
- b) **Capacidad de respuesta.** Es la disponibilidad para brindar el servicio en el tiempo asignado, procesando y respondiendo inmediatamente a las llamadas.
- c) **Competencia.** Es poseer las habilidades y conocimientos que se requieren para brindar el servicio.
- d) **Accesibilidad.** Tener facilidad de contacto y acercamiento al cliente para no hacerlo esperar, estableciendo horas adecuadas de operación.
- e) **Cortesía.** Es mantener una actitud de amabilidad, respeto y amistad hacia el cliente, considerando los derechos del cliente y la adecuada apariencia del personal que lo atiende.

- f) **Comunicación.** Informar a los clientes con el lenguaje adecuado, escucharlos, explicarles el servicio y asegurarse de que sus problemas sean resueltos.
- g) **Credibilidad.** Tener veracidad, credibilidad y honestidad con el objeto de satisfacer los mejores intereses de los clientes.
- h) **Seguridad.** El servicio debe de estar libre de peligro, riesgo o duda para que el cliente disfrute de la seguridad física y económica, así como su confidencialidad.
- i) **Comprensión.** Saber las necesidades de los clientes y sus requerimientos específicos además de ser atendidos individualmente.

3.3 HERRAMIENTAS QUE APOYAN EL SERVICIO

Estas son algunas de las herramientas que son utilizadas en el proceso de servicio las cuales ayudan a determinar la respuesta de los clientes al momento de recibir el servicio, y de tal manera poder anticiparse a las necesidades futuras de los clientes para brindarles un servicio de calidad.

1. Los momentos de verdad.

Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio. Cada uno de estos instantes ofrece una oportunidad, sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido ó para destruirla.

Cada vez que una organización actúa para el cliente, este último hace una evaluación consciente o inconsciente de la calidad del servicio. El total de esas percepciones y de la percepción colectiva de todos los clientes, crea la imagen de la

calidad de servicio que se presta. La única forma de obtener "calificaciones altas", en las encuestas de salida, es administrar correctamente los momentos de verdad.

2. El ciclo del servicio.

Es un mapa de los momentos de verdad, conforme los experimentan los clientes. Para elaborarlo es necesario ubicarse en el papel del usuario y anotar con detalle los pasos y trámites que realiza, identificando todos los momentos de verdad.

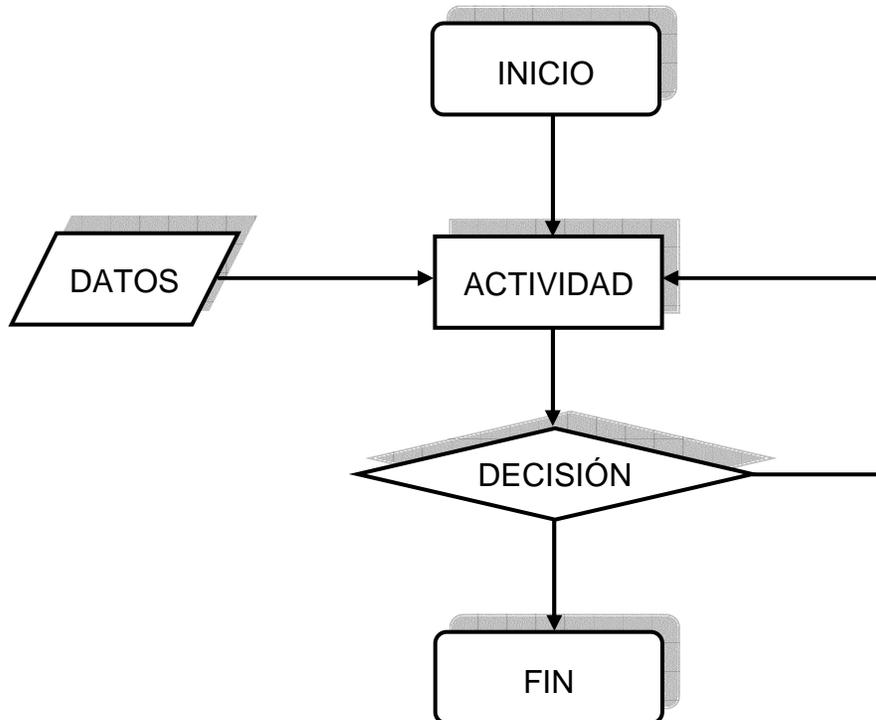
3. La libreta de calificaciones del cliente.

Permite descubrir los vacíos principales en los conocimientos sobre las expectativas de los clientes, identificar los sectores en los cuales la calidad está peligrosamente baja e identificar los sectores en los cuales la organización se destaca. Con este perfil de información acerca de la Calidad, la organización debe preguntarse cuál debería entonces ser su estrategia de servicio.

4. Diagrama de flujo.

Mediante los diagramas de flujo podremos comprender rápidamente el proceso en su totalidad, facilitando así su análisis para modificarlo y mejorarlo. Se puede definir como un diagrama de flujo a la representación gráfica de los pasos que se siguen para realizar un proceso; partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, se llega a una salida.

Cada paso en el diagrama de flujo se apoya en el anterior y sirve de sustento al siguiente:



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de flujo tiene las siguientes características y ventajas:

- Es una representación gráfica de las secuencias de un proceso, presenta información clara, ordenada y concisa.
- Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas indicadas.
- Se pueden detectar problemas, desconexiones, pasos de escaso valor añadido etc.
- Compara y contrasta el flujo actual del proceso contra el flujo ideal, para identificar oportunidades de mejora.
- Identifica los lugares y posiciones donde los datos adicionales pueden ser recopilados e investigados.
- Ayuda a entender el proceso completo.
- Permite comprender de forma rápida y amena los procesos.

5. Benchmarking.

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esto es un proceso sistemático y continuo para comparar eficiencia de la organización en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

El Benchmarking es un método que se encuentra inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente

3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Actualmente en el ámbito mundial, cada país o entidad clasifica internamente los servicios de la manera más conveniente, esto con el fin de identificarlos con mayor facilidad, mismos que a continuación se mencionan:

- 1. Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.-** Comprende los servicios prestados por personas u organizaciones cuya finalidad principal es la ayuda en la dirección de una empresa, en los negocios o funciones comerciales de una empresa industrial o comercial.

Esta clase comprende principalmente el reagrupamiento de los servicios, permitiendo a los consumidores examinarlos y comprarlos con comodidad, también comprende los servicios que comportan el registro, la transcripción, la composición, la compilación, o la sistematización de de comunicaciones escritas y de grabaciones, al igual que la explotación ó la compilación de datos matemáticos o estadísticos, los servicios de las agencias de publicidad, así como

los servicios de distribución de prospectos, directamente o por correo, o la distribución de muestras.

Esta clase puede referirse a la publicidad relativa a otros servicios, tales como los que conciernen a las hipotecas bancarias o la publicidad por radio.

- 2. Seguros; negocios financieros; negocios monetarios; negocios inmobiliarios.-** Comprende los servicios prestados en los negocios financieros y monetarios y los servicios prestados en relación con contratos de seguros de todo tipo.

Los servicios principales son los relacionados con los negocios financieros o monetarios que son: los servicios de todos los institutos bancarios ó instituciones en relación con ellos, tales como agencias de cambio o servicios de compensación, servicios de institutos de crédito que no sean bancos, corredores de valores y de bienes, los relacionados con los negocios monetarios, asegurados por agentes fiduciarios, servicios prestados en relación con la emisión de cheques de viaje y de cartas de crédito, los servicios de administradores de inmuebles y los relacionados con los seguros.

- 3. Construcción; reparación; servicios de instalación.-** Son servicios prestados por empresarios o subcontratistas en la construcción o la elaboración de edificios permanentes, así como los servicios prestados por personas u organizaciones que se encargan de la restauración de objetos a su estado primitivo o de su preservación sin alterar sus propiedades físicas o químicas.

Los servicios principales que comprende esta clasificación son: los relacionados con la construcción de edificios, carreteras, puentes, presas o líneas de transmisión y los servicios de empresas especializadas en el campo de la construcción, tales como las de pintores, fontaneros, instaladores de calefacción o tejadores, servicios de construcción naval, servicios de alquiler de herramientas

o de material de construcción, servicios que se encargan de poner cualquier objeto en buen estado después del desgaste, los daños, el deterioro o la destrucción parcial, los referentes a la electricidad, mobiliario,

- 4. Telecomunicaciones.-** Son servicios que le permiten a una persona comunicarse con otra por un medio sensorial. Estos servicios son los que permiten a una persona conversar con otra, transmitir mensajes, además de que ponen a una persona en comunicación oral o visual con otra.

Principalmente este rubro comprende los servicios que consisten esencialmente en la difusión de programas de radio o de televisión, con excepción de los servicios de publicidad en radio.

- 5. Transporte; embalaje y almacenaje de mercancías; organización de viajes.-**

Son servicios prestados para transportar a personas o mercancías de un lugar a otro, así como los que están relacionados con el depósito de mercancías en un almacén o en otro edificio con vista a su preservación o custodia.

Esta clasificación principalmente comprende los servicios prestados por compañías que explotan estaciones, puentes, transbordadores utilizados por el transportista, los relacionados con el alquiler de vehículos de transporte, con el remolque marítimo, la descarga, el funcionamiento de aeropuertos, con el embalaje y empaquetado de mercancías antes de su expedición, agencias de turismo, informaciones relativas a las tarifas, los horarios y los medios de transporte, además de los servicios relativos a la inspección de vehículos o de mercancías antes del transporte.

- 6. Tratamiento de materiales.-** Son servicios prestados por el tratamiento o la transformación mecánica ó química de sustancias inorgánicas u orgánicas o de objetos. Los principales servicios son los que están relacionados con la transformación de un objeto o sustancia y todo el tratamiento que implique una

modificación en sus propiedades esenciales, los de tratamiento de materiales que pueden intervenir en el transcurso de la fabricación de una sustancia o de un objeto cualquiera que no sea edificio.

7. Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales.-

Esencialmente son los servicios prestados por personas o por instituciones para el desarrollo de las facultades mentales de las personas o animales, así como los que están destinados a divertir o entretener.

Estos servicios son: educación de individuos o de doma de animales, bajo todas sus formas, los de entretenimiento, la diversión o el recreo de los individuos, los de presentación al público de obras de arte plástico o de una literatura con fines culturales ó educativos.

8. Servicios científicos y tecnológicos así como servicios de investigación y diseño relativos a ellos; servicios de análisis y de investigación industrial; diseño y desarrollo de ordenadores y software; servicios jurídicos.-

Son los servicios prestados por personas, a título individual o colectivo, en relación con aspectos teóricos o prácticos de sectores complejos de actividades con pueden ser los que son prestados por representantes de profesiones como químicos, físicos, ingenieros, informáticos, juristas, etc.

Esta clase comprende principalmente los servicios de ingenieros que se encargan de evaluaciones, estimaciones, investigaciones con fines médicos e informes en los campos científico y tecnológico.

9. Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.-

Son los servicios prestados por personas y establecimientos cuyo fin es preparar alimentos y bebidas para el consumo, además de servicios de alojamiento, albergue y comida en hoteles, pensiones u otros establecimientos que aseguran un hospedaje temporal.

Los servicios más destacados de esta clase son los de reserva de alojamiento para viajeros, prestados principalmente por agencias de viaje o corredores y las residencias para animales.

10. Servicios médicos; servicios veterinarios; cuidados de higiene y de belleza para personas o animales; servicios de agricultura, horticultura y silvicultura.- Comprende esencialmente los cuidados médicos, de higiene corporal y de belleza prestados por personas o establecimientos a personas o animales, también comprende los servicios relacionados con los sectores de la agricultura, la horticultura y el cultivo de bosques.

Algunos de los principales servicios son el análisis médico relacionados con las personas, inseminación artificial, consultas en materia de farmacia, cría de animales, los relacionados con el cultivo de plantas.

11. Servicios personales y sociales prestados por terceros destinados a satisfacer necesidades individuales; servicios de seguridad para la protección de bienes y de personas.- Son los servicios de investigación y vigilancia relativos a la seguridad de personas y de colectividades, los prestados a personas en relación con acontecimientos sociales tales como servicios de acompañamiento en sociedad, agencias matrimoniales, servicios funerarios.

3.5 CALIDAD EN EL SERVICIO EDUCATIVO

La educación media superior en México comprende el conjunto de modalidades institucionales que ofrecen enseñanza formal al término de la secundaria. La importancia de este ciclo de estudios es indiscutible, porque, de su calidad depende la adecuada formación de las generaciones de jóvenes que habrán de ingresar a la fuerza de trabajo ó continuar educándose como profesionales y técnicos especializados.

La competencia en un mundo cada vez más global ha conducido a que las expectativas de los alumnos con respecto a la calidad en los servicios educativos que sean cada vez más altas.

Frecuentemente las especificaciones de estos servicios pueden no garantizar por sí mismas que los requerimientos de los alumnos se satisfagan consistentemente, y esto se puede presentar si existen deficiencias en el sistema de organización para brindar y apoyar un proceso enseñanza-aprendizaje de mayor calidad.

En los últimos años se ha introducido en el mundo empresarial un nuevo concepto de calidad denominado *calidad total*. Este concepto se desarrolló a partir de la posguerra como una exigencia de elevar los valores estandarizados de calidad que regían las producciones de bienes y servicios desde la década de los 30's, en orden a satisfacer una mayor demanda.

Dicha idea, elaborada primero por americanos y japoneses, y posteriormente adoptada en los 80's por europeos, se ha ido enriqueciendo con el tiempo. Aquí nos basta sintetizarla con la enumeración de las cuatro características o condiciones que deben ser cumplidas en el ámbito de la gestión de calidad total.

La primera característica pone énfasis en la satisfacción del cliente con sus demandas tanto explícitas como ocultas, que pueden llegar a ser descubiertas y satisfechas por una oferta inteligente.

La calidad total exige, en segundo lugar, la mejora continua de la gestión empresarial y de sus procesos, unida a esta exigencia está, en tercer lugar, la necesidad de una participación gratificada y gratificante de todos los agentes que intervienen en la producción empresarial. No se trata, como era antes, de una gestión específica del departamento de calidad de la empresa. Ahora todos, desde el presidente hasta el último empleado, están involucrados en la mejora de la calidad, para lo cual deben

asumir una función de creciente liderazgo sustentada en la competencia y la motivación, que no están exentas de valores.

Por último, se exige que haya un nivel de interrelación de las empresas, que transformen la tradicional competitividad empresarial en acuerdos cada vez más francos, que garanticen una máxima calidad de oferta y un acceso leal al mercado.

Este concepto empresarial de calidad total ha tenido su versión o sus versiones en el campo educativo. Para ello ha debido sufrir profundas transformaciones tanto en su nomenclatura técnica como en sus conceptos.

Pero su nueva versión no ha podido disipar las desconfianzas que todavía se producen en el ámbito educativo por su origen empresarial. Por más aportes que pueda suministrar al ámbito educativo un modelo empresarial de gestión de calidad, no puede contener de ningún modo, los principios últimos que inspiran un modelo personalizado de gestión educativa.

En el modelo de calidad total educativa, el foco se pone también en el destinatario del quehacer educativo, que es ante todo el educando, denominado beneficiario, que ocupa el lugar del cliente en el ámbito empresarial. Tal posición central del educando es coincidente con los avances de la nueva pedagogía, que ha desplazado la importancia que en otros tiempos tuvieron los docentes y que ahora posee el mismo sujeto de la educación que es el estudiante, pero sin descuidar el rol del docente ni el de los contenidos educativos.

Pero para poder centralizar el acto educativo en el sujeto es preciso, mejorar y optimizar la gestión educacional de un modo continuo. Para ello las instituciones educativas necesitan tener bien claro su proyecto educativo, sus propuestas didáctico-pedagógicas, sus estructuras institucionales y sus propios procesos de gestión.

Las reformas en calidad total son de naturaleza continua y deben ser llevadas con constancia por toda la comunidad educativa. Vale más una acción continua que muchas esporádicas. Esto implica, tener en cuenta la participación de todos los docentes de una institución educativa y de todos aquellos que son parte de la comunidad educativa como los directivos, padres y personal no docente.

Son innegables las ventajas que los análisis de la calidad total han introducido en la práctica educativa. Su actitud sistémica permite ver la escuela como un todo unido a su medio socioeconómico.

Pero este parentesco tan estrecho con la cultura de la globalidad imperante hace que la calidad total endiose a la efectividad y a la eficiencia como las supremas categorías del funcionamiento escolar correcto.

El proyecto educativo queda reducido a la simple correspondencia funcional entre objetivos planificados y rendimientos constatados dados en un proceso de continua adecuación, como lo ejemplifica el ciclo de Deming establecido en los catorce principios.

A esta perspectiva le falta el impulso de los fines, que más allá de los objetivos inmediatos alienta con sus valores trascendentes el plantel del proyecto educativo de una institución.

Tal carencia de fines hace que muchas veces la perspectiva de la calidad total esté también reñida con los más elementales principios de la equidad. Aquí es donde el concepto de equidad debe introducirse e integrarse en el concepto de calidad.

La equidad en educación tiene que ver, en general, con la igualdad de oportunidades y con el respeto por la diversidad. Pero esta equidad educativa, más que igualdad aritmética, debe ser una igualdad proporcional, ya que tiene en cuenta la asignación

de sus recursos a los más desprotegidos y débiles del Sistema Educativo, que son los pobres y los sectores marginales de la sociedad.

En ese sentido la búsqueda de calidad educativa implica justicia. Esta justicia, para ser plena, debe focalizar acciones en favor de los más pobres en dos líneas complementarias. La primera es la que provee recursos materiales para posibilitar la enseñanza-aprendizaje de esos sectores de la población, como pueden ser los recursos de infraestructura, de materiales didácticos, los refuerzos alimentarios, la vestimenta, la salud, etc.

La segunda es la que provee recursos formales, que son más importantes aún que los anteriores, ya que atañen al apoyo directo de las propias prácticas pedagógicas que tienen lugar en ese marco.

De nada valdría enviar libros de lectura (recursos materiales) a esos sectores, si no se les proporcionara a los maestros los medios didáctico-pedagógicos (recursos formales) que son imprescindibles para que los alumnos puedan progresar en la lectura comprensiva de esos textos. Si no se les facilita esta última ayuda las estadísticas mentirán, porque el auxilio material no basta para elevar el nivel cultural de la población.

Y también sería del todo irracional promover escuelas de alta calidad en función de sus elevados ingresos, como hacen algunos, sin ver o sin querer ver que al lado hay escuelas que no pueden alcanzar un mínimo de calidad por lo insignificante de sus presupuestos, que no sólo no alcanza para pagar a sus maestros con dignidad, sino que ni siquiera pueden proveerse de lo mínimo requerido para su equipamiento tecnológico.

El requisito es, pues, aspirar a una escuela de calidad integral para todos. Y este principio no vale únicamente para la política educacional del Estado, sino que debe tener vigencia en la sociedad civil y entre las particulares.

Por lo tanto el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, es el Proceso Educativo: el cual comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa, hasta la entrega del certificado de terminación de estudios, cuyo producto principal es el Servicio Educativo, el cual promueve la construcción del aprendizaje significativo en el alumno.

El Proceso Educativo está constituido por cinco procesos estratégicos, los cuales son:

- Académico
- Planeación
- Vinculación y Difusión de la Cultura
- Administración de Recursos
- Innovación y Calidad.

1. **Académico:** Gestionar los planes y programas de estudio, así como los programas de formación y actualización docente y profesional en el servicio educativo.
2. **Planeación:** Definir el rumbo estratégico mediante la planeación y realizar la programación, presupuestación, seguimiento y evaluación de las acciones para cumplir con los requisitos del servicio.
3. **Vinculación y Difusión de la Cultura:** Contribuir a la formación integral del alumno, a través de su vinculación con el sector productivo y la sociedad, así como del deporte y la cultura.
4. **Administración de Recursos:** Determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad y lograr la conformidad con los requisitos del servicio educativo.

5. Innovación y Calidad: Promover una cultura de calidad al interior de la organización y asegurar la satisfacción del alumno.

“La educación media superior comprende el nivel de bachillerato y los demás niveles equivalentes a este, el grupo típico de edad de quienes cursan La educación media superior es de 15 a 18 años; la matrícula a nivel nacional es atendida en 70% en escuelas públicas y el 30% en escuelas privadas. En nuestro país, en el último siglo, al bachillerato se le han asignado diversas finalidades entre ellas”:¹³

- Preparar a las jóvenes generaciones para su etapa adulta, dotándolos con una cultura enciclopédica.
- Preparar a los jóvenes para que puedan ingresar a los estudios superiores.
- Preparar a los jóvenes para que se desempeñen satisfactoriamente en diversos ámbitos de la vida personal, social y familiar.
- De formar recursos humanos que necesita el aparato productivo del país.
- Educación tecnológica.

Con esta finalidad, los bachilleratos han sido objeto de reiterados debates; en los cuales se ha realizado un tratamiento poco objetivo acerca de lo que debería de ser el referente esencial para definir los fines de este.

¹³ Reforma, Social, Domingo 13 de marzo del 2005.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DENTRO DEL BACHILLERATO UNIVERSITARIO BIT

- 4.1 BACHILLERATO UNIVERSITARIO BIT
 - 4.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS
 - 4.1.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL
 - 4.1.3 OBJETIVOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN
 - 4.1.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA GENERAL
- 4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO
 - 4.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
 - 4.2.2 HIPÓTESIS
 - 4.2.3 DIAGNÓSTICO
 - 4.2.3.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO
 - 4.2.3.2 FORMATOS DE LOS FORMULARIOS APLICADOS PARA EL
DIAGNÓSTICO
 - 4.2.3.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO
- 4.3 CÍRCULOS DE CALIDAD
- 4.4 PROPUESTA DE UN MODELO DE CÍRCULOS DE CALIDAD

4.1. BACHILLERATO UNIVERSITARIO BIT

4.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En 1994 la Escuela Técnica de Computación BIT (ETCBIT) aparece en la oferta educativa en nuestro país con servicios educativos de nivel medio superior, dichos estudios incorporados a la Secretaría de Educación Pública (SEP), mediante la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), en la coordinación número 9 (clave MSP0916.119). Los planes de estudios de este Bachillerato Tecnológico se registraron en las siguientes carreras: Técnico en Informática Administrativa (clave TIA-91) y Técnico Programador (clave TPO-92), ambas carreras contaron con acuerdo de incorporación número 945491 y 945492 respectivamente con fecha del 3 de agosto de 1994.

Los trámites administrativos de incorporación de la Escuela Técnica de Computación BIT fueron realizados por el biólogo Juan Manuel Melgarejo García, quien a su vez fungió como fundador y representante legal de la misma. El propio interés de Melgarejo, su plena dedicación y su compromiso académico con la educación y la cultura de la sociedad mexicana lo motivó a planear un futuro productivo para los educandos y la propia institución.

Las instalaciones de la ETCBIT se ubicaron en Av. Vicente Eguía # 4 colonia San Miguel Chapultepec, delegación Miguel Hidalgo C.P. 11850; la planta docente y administrativa en sus inicios laboraron en dos turnos: matutino y vespertino con alumnado mixto, los profesores eran altamente capacitados y autorizados por la DGETI, para una mejor calidad en la enseñanza los grupos eran reducidos, logrando así que la atención en las aulas fuera más personalizada académicamente y que por consecuencia se incrementara el aprovechamiento de los alumnos.

El objetivo principal de la ETCBIT fue formar bachilleres, profesionistas e investigadores útiles a la sociedad, brindando de forma constante y atenta estudios

acordes a cada plan de estudios de manera creativa, integral, combinando los aspectos humanísticos y científicos interdisciplinariamente, con claridad, profundidad y reflexión filosófica, y satisfacer las necesidades de una mejor calidad en la educación superior de nuestro país.

El plan de estudios del bachillerato tecnológico aún persiste, y tiene como objetivo principal el ofrecer la más alta calidad académica en el país en un momento histórico difícil que atravesaba el país,¹⁴ la institución daba la oportunidad de estudiar -al mismo tiempo que el bachillerato- una carrera en computación sin ningún costo extra, de tal manera que al término de estos estudios los alumnos recibieran un certificado de bachillerato expedido por la SEP, el cual avalaba y otorgaba la oportunidad de continuar con estudios en cualquier universidad, un título y una cédula profesional que los acredita como técnico profesional expedidos por la Dirección General de Profesiones (DGP), previa prestación del servicio social y prácticas profesionales mismas que se realizaban en instituciones gubernamentales.

Este plan aún continúa en la actualidad en nuestro país con la finalidad de que los egresados puedan incorporarse inmediatamente al campo laboral, precisamente estas áreas de estudio son las de mayor demanda en nuestro campo laboral.

En el periodo 1994-2000 egresaron cinco generaciones de alumnos en cada especialidad, logrando una eficiencia terminal¹⁵ de un 95 % aproximadamente.

La ETCBIT se fue posicionando cada vez más, como una mejor opción en la oferta educativa, año con año fue incrementando su matrícula, a la par que se ampliaron y se adaptaron sus instalaciones físicas, y como consecuencia de estos logros creció su planta docente. Hacia 1997, esta institución educativa asume un nuevo reto dentro de su objetivo académico: el establecimiento del plan de estudios del Colegio

¹⁴ Los inicios de la década de los noventa arrastraron problemáticas y crisis políticas, sociales y económicas heredadas de una década anterior.

¹⁵ La “eficiencia terminal” es uno de los criterios que permite medir la calidad de las instituciones educativas.

de Ciencias y Humanidades (CCH), objetivo que se vio cristalizado con su incorporación a la UNAM con la clave 2352.

Con la nueva incorporación del plan de estudios del CCH, la institución es reconocida con un nuevo nombre: Bachillerato Universitario BIT, a partir de este momento la institución comienza a desarrollarse con una nueva misión.

4.1.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Misión.

El *Bachillerato Universitario BIT* comienza a laborar en 1997 con la misión de: “Impartir educación a nivel medio, medio superior y superior de excelencia académica, cuyo compromiso social sea el fortalecimiento de la cultura de nuestro país, formando egresados que se caractericen por sus principios morales, conciencia ecológica, actitud de servicio, liderazgo e interés en nuestra sociedad”¹⁶.

Visión.

El *Bachillerato Universitario BIT* persigue en su visión: “ser una institución educativa ampliamente reconocida por la sociedad, que por su prestigio académico, por la calidad de los programas y servicios educativos que ofrece, incremente el nivel cultural de nuestro país, a fin de que sus egresados mejoren su entorno familiar y obtengan una conciencia social que fomente su desarrollo integral como individuos”.¹⁷

Valores.

El *Bachillerato Universitario BIT* considera seriamente que como institución se debe asumir una actitud de responsabilidad, de crítica y de vigilancia de valores e intereses sociales, para poder llevar a cabo el cumplimiento de los planes de estudio universitarios amparados como plantel incorporado a la Universidad Nacional

¹⁶ La misión, desde 1997, aparecen en los materiales publicitarios y de trabajo para los docentes.

¹⁷ La visión, desde 1997, aparecen en los materiales publicitarios y de trabajo para los docentes.

Autónoma de México (UNAM). A través de “lo que hoy conocemos como Sistema Incorporado (SI), vivió sus primeras experiencias, en los años treinta, con la incorporación de los estudios de, entre otras instituciones educativas, la Universidad Motolinía a nivel licenciatura, la Escuela de Enfermería de la Cruz Roja Mexicana en el nivel técnico y, en el nivel bachillerato, los Colegios Alemán y Francés, este último, actualmente, Centro Universitario México (CUM).

Hacia 1960, al Sistema Incorporado lo conformaban ya 61 instituciones y, en la década de los 70, se incrementaron a 135. Es tal la expansión del Sistema, que en el año de 1967 la UNAM decidió crear una Dirección General específica para su atención. El Sistema Incorporado se compone actualmente por 326 instituciones que en 359 sedes imparten 512 planes de estudio a nivel bachillerato y licenciatura en 24 entidades federativas. El Sistema Incorporado de la UNAM responde a una demanda importante de la sociedad que busca opciones de educación para realizar estudios de nivel bachillerato y licenciatura en instituciones que garanticen la formación de los alumnos con excelencia académica y con reconocimiento oficial de estudios.”¹⁸

Principios filosóficos.

Estos principios filosóficos establecen que el Bachillerato Universitario BIT de reunir las siguientes características:

- *La responsabilidad de brindar una educación óptima y completa que permita a los alumnos enfrentarse a la vida de manera eficaz.*
- *El compromiso para con la sociedad de formar alumnos de calidad y excelencia.*
- *La obligación de actuar de manera conjunta e interrelacionada con los maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general.*

¹⁸ http://www.dgire.unam.mx/contenido/si/sis_inc.htm

De esta manera, dichos principios conllevan a:

- *Generar en los alumnos el deseo de superación y de competitividad profesional legítima, mediante la motivación y apoyo constante.*
- *Actuar de manera imparcial y justa ante quien se acerque a ella o forme parte de la misma.*
- *Actuar y promover el respeto hacia los demás.*
- *Resaltar la importancia de generar y promover la conciencia cívica de los mexicanos, promoviendo el respeto y conocimiento de los actos cívicos de la vida de nuestro país.*
- *Generar y promover la conciencia ecológica, tanto dentro como fuera de la Institución, con el fin de que se participe activamente en la conservación de la naturaleza.*
- *Impulsar la modernidad, sin olvidar la importancia de rescatar y preservar las tradiciones culturales de nuestro país.*
- *Esforzarse por resguardar y propagar los valores éticos, la moral, la disciplina y las buenas costumbres, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.*
- *Procurar que la educación que imparta sea laica y sin ningún matiz de tipo político.*
- *Precisar fallas y aciertos, así como corregirlas y mejorarlos respectivamente, para favorecer las condiciones y fortalecer su nivel educativo.*

Finalmente el Bachillerato Universitario BIT es ético en su conducción, y justo en las decisiones y sanciones que aplica en la práctica educativa, evitando hasta el extremo la arbitrariedad con el apoyo, asimismo a través de la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE) que es *“la instancia a través de la cual, la UNAM reconoce validez a los estudios cursados fuera de sus aulas mediante los procesos de incorporación y revalidación de estudios.*

La DGIRE garantiza que las instituciones que imparten los planes de estudios incorporados, cuenten con las instalaciones físicas apropiadas, con el personal

*docente adecuado y con los estándares académicos que la Universidad establece y además expedir los certificados y títulos profesionales correspondientes. La UNAM ofrece a las instituciones con estudios incorporados una gran diversidad de actividades académicas, culturales, deportivas, científicas y de orientación”.*¹⁹

La DGIRE tiene como misión “*apoyar a la UNAM a mantener su carácter rector, en materia académica, brindando a la sociedad los servicios de incorporación y de revalidación de estudios*”²⁰ y como visión “*ser líder nacional en materia de incorporación y revalidación de estudios, operando con criterios, modelos educativos, infraestructura y procedimientos de vanguardia; con personal calificado, y garantizando la excelencia académica*”.²¹

4.1.3 OBJETIVOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

Los siguientes objetivos fueron establecidos por la Dirección General del Bachillerato Universitario BIT, desde el inicio de sus actividades.

- Ofrecer a la comunidad estudios de nivel medio superior con reconocimiento oficial por parte de la SEP y la UNAM.
- Impartir estudios de elevado nivel académico permitiendo que sus egresados se incorporen fácilmente en cualquier institución de nivel superior, o se integren al sector productivo de nuestro país.
- Obtener el reconocimiento como una de las mejores instituciones de su tipo en el país, por la excelente calidad de los servicios educativos que ofrece.

¹⁹ <http://www.dgire.unam.mx/contenido/home.htm>

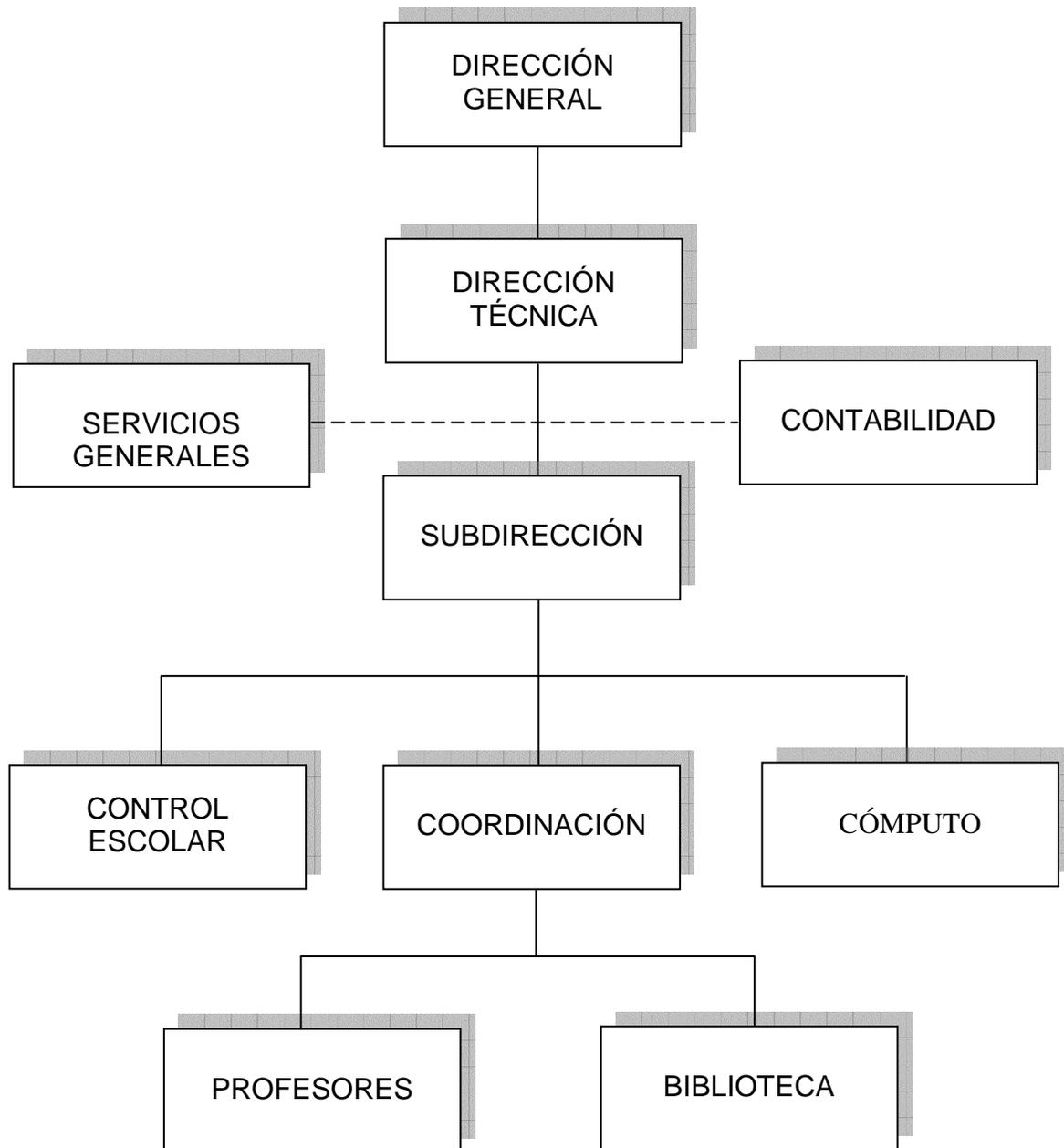
²⁰ <http://www.dgire.unam.mx/contenido/estructura/mision.htm>

²¹ <http://www.dgire.unam.mx/contenido/estructura/vision.htm>

- Constituirse como una fuente generadora de empleos para diferentes sectores de nuestra sociedad.
- Expandir y mejorar conforme al crecimiento de la matrícula de alumnos, las instalaciones y los servicios que ofrece, sin descuidar la calidad académica de los mismos.
- Mantener de manera continua la capacitación y actualización de la planta docente y administrativa para el mejor desarrollo de las actividades que realizan.

4.1.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA GENERAL

El siguiente organigrama fue establecido y proporcionado por la actual dirección general, tomando como base las necesidades para el adecuado desempeño de las actividades del Bachillerato Universitario BIT.



En este apartado se describen las principales actividades que deben de desempeñar cada uno de los puestos que conforman la estructura orgánica del Bachillerato Universitario BIT.

Dirección Técnica.- Es la autoridad responsable planear dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativas y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos conforme a las disposiciones y procedimientos de las autoridades educativas correspondientes.

Determina y establece las políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel, vigila el cumplimiento del plan y programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio, así como establecer y mantener comunicación permanente con la comunidad escolar, con el propósito de que esté informada de las disposiciones que normen las labores del plantel y lograr su participación consciente y corresponsable en las tareas educativas.

Subdirección.- Colabora con la Dirección de la institución en la planeación, programación, organización, realización y evaluación de las actividades escolares, auxiliando a la Dirección en la administración de recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la institución, conforme a las normas y a los procedimientos que dicten las autoridades correspondientes; informarle de las necesidades que existan al respecto y proponerle las medidas para subsanarlas, organizar y supervisar el funcionamiento de los laboratorios, biblioteca y demás servicios escolares.

Control Escolar.- Sus funciones son las de registrar a los alumnos y profesores de nuevo ingreso y reingreso aceptados en la institución de acuerdo a lo normatividad interna; a través del control escolar se inicia el seguimiento, registro y control del historial académico.

Además se siguen los Lineamientos de Control Escolar de la DGIRE, con relación a la documentación que se elabora para ello, integrar el expediente académico de los alumnos así como su registro definitivo correspondiente, expedir las credenciales de alumnos, profesores y administrativos que forman la institución así como tramitar los certificados de estudios correspondientes.

Coordinación.- Apoyar al Director Técnico en la elaboración al inicio de cada ciclo escolar, un plan de trabajo de actividades académicas, basándose en las propuestas de los profesores de las distintas asignaturas, proponer actividades escolares y extraescolares que permitan integrar y enriquecer los conocimientos adquiridos en el salón de clases, coadyuvar en la orientación, coordinación y supervisión de la elaboración de los programas operativos y de las síntesis de las asignaturas del plan de estudios, supervisar, de acuerdo al programa operativo, el avance programático, a fin de garantizar la adecuada cobertura de los programas de las asignaturas, analizar y, en su caso, orientar a los docentes sobre la elaboración de exámenes ordinarios y extraordinarios, obtener y dar información al director técnico respecto a las características académicas de los alumnos para apoyar la integración de los grupos de alumnos y horarios de clase.

Cómputo.- Desarrollar habilidades para la administración de archivos que se generen como producto de la base de datos de la institución, actualizar las técnicas de análisis para el óptimo manejo de la información, así como capacitar al personal en las aplicaciones de las herramientas de acceso a redes de información de internet, asesorar y apoyar en lo relacionado a cómputo (instalaciones de hardware y software) y comunicaciones (conexiones interna y remota) en la institución, supervisar y mantener el correcto funcionamiento de estos, por medio de una calendarización de mantenimiento preventivo, apoyar en la adquisición de hardware y software necesarios para la institución.

Profesores.- Contribuir a la formación integral del educando, mediante su actualización y mejoramiento profesional permanentes, que le permitan adquirir y

aplicar la metodología más avanzada en el proceso enseñanza-aprendizaje, y consolidar su profesión para ejercerla con las más alta responsabilidad social, elaborar un plan anual de trabajo para desarrollarlo en los grupos que les sean asignados y presentarlo a la subdirección en el inicio del periodo escolar, evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto, informar sobre el resultado de las evaluaciones del aprendizaje, así como acompañar a su grupo en las actividades educativas, debidamente autorizadas, que se realicen fuera de la institución.

Biblioteca.- Coadyuvar al cumplimiento de los programas de estudio en el proceso de enseñanza-aprendizaje de un sistema educativo, facilitando información a la institución del acervo a través de un diagnóstico del mismo de acuerdo con el plan de estudios impartido y a las disposiciones establecidas por la DGIRE, dotar a los estudiantes de las capacidades básicas para obtener y usar una gran diversidad de recursos y servicios, habituarlos a la utilización de las bibliotecas con finalidades recreativas, informativas y de educación permanente.

Contabilidad.- Realiza el registro y control de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la institución, conforme a las normas y a los procedimientos establecidos así como a las instrucciones y a las disposiciones de las autoridades correspondientes, formular conjuntamente con la dirección

Servicios Generales.- Tiene como propósito lograr que las actividades escolares se realicen dentro de un ambiente óptimo de seguridad e higiene, realizando la limpieza de las aulas, oficinas, baños, pisos, escaleras, ventanas, muros, mobiliario, equipo, puertas del plantel y aceras de las calles adyacentes al edificio, realizar actividades de reparación y mantenimiento que tiendan a la conservación de las instalaciones y del equipo del plantel, desempeñar las guardias que por necesidades del servicio, le encomiende el director técnico.

La descripción del puesto de Dirección General queda pendiente, por la situación de que no se tiene muy bien definido, así como especificado en algún documento oficial emitido por la propia rectoría de la institución.

Uno de los objetivos de esta tesis es fortalecer y orientar a la rectoría en estos flancos débiles.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el siguiente cuadro estadístico se muestra el descenso en la eficiencia terminal del Bachillerato Universitario BIT en el periodo 1994-2009.²²

ESTADÍSTICAS DE EFICIENCIA TERMINAL DEL
BACHILLERATO UNIVERSITARIO BIT.

GENERACIÓN	INSCRITOS			EGRESADOS		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
1994-1997	13	7	20	13	8	21
1995-1998	8	10	18	8	8	16
1996-1999	3	6	9	11	12	23
1997-2000	2	3	5	5	4	9
1998-2001	8	6	14	9	1	10
1999-2002	9	5	14	13	9	22
2000-2003	13	4	17	14	9	23
2001-2004	4	5	9	3	9	12
2002-2005	5	11	16	7	6	13
2003-2006	5	8	13	4	8	12
2004-2007	4	6	10			
2005-2008	7	4	11			
2006-2009	4	5	9			

Fuente: Diseño de cuadro estadístico propio.

²² Datos registrados en las estadísticas de Bachillerato General, emitidas por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) a través del formulario 911.7G de inicio y 911.8G de fin de curso.

Es importante señalar que en los casos similares al periodo 1994-1997, en dónde finalizan un número mayor al de ingresados, es efecto del ingreso de alumnos provenientes de otras instituciones con el ciclo escolar en curso.

Este cuadro estadístico resulta un poco engañoso, pareciera que se incrementa el número de alumnos al finalizar la generación, sin embargo, revisando los expedientes de los alumnos egresados, no son precisamente en su mayoría los alumnos que desde el primer ingreso culminan el ciclo escolar generacional.

Siendo la deserción la consecuencia de una inconformidad de la comunidad estudiantil del Bachillerato Universitario BIT, percatándose una apatía en todos los ámbitos. La inconformidad del cliente externo e interno del Bachillerato Universitario BIT, comienza manifestándose de manera alarmante en los pasillos, durante los trámites en servicios escolares, y demás. Ante esta situación es necesario realizar un diagnóstico para detectar cuales son los factores que provocan un ambiente negativo, así como la deserción de los alumnos de primer ingreso.

4.2.2 HIPÓTESIS

La satisfacción o insatisfacción de los estudiantes, desde el mismo hecho de solicitar un trámite en las diferentes áreas del Bachillerato Universitario BIT, es una variable que se puede vincular, o que nos puede explicar el porque de la baja eficiencia terminal de los alumnos que ingresan desde el primer grado en esta institución.

4.2.3 DIAGNÓSTICO

Para detectar cuales son los síntomas que se han planteado como parte de la problemática a investigar en esta tesis, en este apartado realizamos un diagnóstico de la institución a través de una serie de encuestas dirigidas a cuatro sectores estratégicos del Bachillerato BIT: Alumnos, docentes, administrativos y Dirección General.

4.2.3.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico consiste en la aplicación de una encuesta a pregunta cerrada, en una muestra universal,²³ en las siguientes dimensiones:

CUESTIONARIO No 1. Alumnos.

Es una encuesta con 29 preguntas divididas desde su planteamiento en cinco partes acerca de: 1) Área administrativa, 2) Instalaciones, 3) Docentes, 4) Control Escolar, y 5) Biblioteca. Este cuestionario específicamente fue aplicado a 39 alumnos de esta muestra universal.

CUESTIONARIO No. 2. Docentes.

Es una encuesta con 19 preguntas divididas desde su planteamiento en cuatro partes acerca de: 1) Área administrativa, 2) Control Escolar, 3) Instalaciones, y 4) Biblioteca. Este cuestionario específicamente fue aplicado a 11 docentes de esta muestra universal.

CUESTIONARIO No. 3. Administrativos.

Es una encuesta con 19 preguntas divididas desde su planteamiento en tres partes acerca de: 1) Funciones administrativas, 2) Comunicación, e 3) Instalaciones. Este cuestionario específicamente fue aplicado a 4 administrativos de esta muestra universal.

CUESTIONARIO No. 4. Dirección General.

Es una encuesta con 15 preguntas abiertas, aplicada específicamente a la Dirección General,²⁴ abordando aspectos centrales de funcionamiento, normatividad y comunicación hacia todas las áreas del Bachillerato Universitario BIT.

²³ Se ha considerado tomar una muestra universal por ser una institución con poca matrícula, y principalmente para obtener un diagnóstico más objetivo. La muestra universal se conforma por 55 cuestionarios.

²⁴ La encuesta aplicada a la dirección general forma parte de esta muestra universal.

4.2.3.2 FORMATOS DE LOS FORMULARIOS APLICADOS PARA EL DIAGNÓSTICO

CUESTIONARIO Nº 1 ALUMNOS

1. La información proporcionada por el personal de la institución durante el proceso de tu inscripción fue:
Excelente () Regular () Mal ()

2. El trato del personal en el proceso de tu inscripción fue:
Excelente () Regular () Mal ()

3. Consideras que al momento de tu reinscripción a la institución el trato del personal fue:
Excelente () Regular () Mal ()

4. La atención por parte de los directivos dentro de la institución en relación a tu formación académica la consideras:
Excelente () Regular () Mal ()

5. La forma de fomentar tu integración con la comunidad estudiantil por parte de la institución es:
Excelente () Regular () Mal ()

6. Consideras que los problemas relacionados con tu formación académica dentro de la institución son atendidos por la dirección de una manera:
Excelente () Regular () Mal ()

7. El equipamiento de los laboratorios del área experimental (física química y biología) es:

Excelente () Regular () Mal ()

8. Las condiciones del laboratorio de cómputo son:

Excelente () Regular () Mal ()

9. Las instalaciones de las aulas son:

Excelente () Regular () Mal ()

10. La iluminación en los salones de clases es:

Excelente () Regular () Mal ()

11. La limpieza dentro de los salones de clases es:

Excelente () Regular () Mal ()

12. La limpieza en la institución es:

Excelente () Regular () Mal ()

13. La limpieza de los laboratorios es:

Excelente () Regular () Mal ()

14. La limpieza de los sanitarios es:

Excelente () Regular () Mal ()

15. Las instalaciones de los sanitarios son:

Excelente () Regular () Mal ()

16. Las cátedras impartidas por tus profesores son:

Excelente () Regular () Mal ()

17. La información proporcionada por parte de la institución en relación a tu situación académica es:

Excelente () Regular () Mal ()

18. El servicio de control escolar en la regularización de tu situación académica es:

Excelente () Regular () Mal ()

19. El servicio de control escolar en la solicitud de exámenes es:

Excelente () Regular () Mal ()

20. La atención a la solicitud de servicios como constancia en control escolar es:

Excelente () Regular () Mal ()

21. Al requerir servicio médico la atención es:

Excelente () Regular () Mal ()

22. El servicio en la biblioteca lo consideras:

Excelente () Regular () Mal ()

23. El servicio por parte del personal de biblioteca es:

Excelente () Regular () Mal ()

24. El periodo de tiempo para préstamo de libros es:

Excelente () Regular () Mal ()

25. El acervo bibliográfico es:

Excelente () Regular () Mal ()

26. Cuando has requerido utilizar el programa de consulta del acervo bibliográfico el apoyo recibido por el personal es:

Excelente () Regular () Mal ()

27. Al utilizar el programa de consulta del acervo bibliográfico, su funcionalidad es:

Excelente () Regular () Mal ()

28. El servicio de fotocopiado es:

Excelente () Regular () Mal ()

29. El ambiente en la institución es:

Excelente () Regular () Mal ()

CUESTIONARIO Nº 2

DOCENTES

1. La atención hacia usted por parte de los directivos es:

Excelente () Regular () Mal ()

2. La información que le proporcionaron respecto a las instalaciones físicas de la institución fue:

Excelente () Regular () Mal ()

3. La información que le fue proporcionada respecto al material audiovisual y de apoyo académico con que cuenta la institución fue:

Excelente () Regular () Mal ()

4. La información suministrada por los directivos en relación al programa de estudios de las materias que va a impartir es:

Excelente () Regular () Mal ()

5. El instructivo que le proporciona la institución para el desarrollo de las actividades escolares es:
Excelente () Regular () Mal ()
6. Cuando surge algún conflicto con los alumnos, el apoyo recibido por la institución hacia usted es:
Excelente () Regular () Mal ()
7. El trato del personal de control escolar es:
Excelente () Regular () Mal ()
8. El servicio por parte de control escolar al solicitar la actualización de listas de asistencia de alumnos es:
Excelente () Regular () Mal ()
9. El servicio de control escolar al solicitar las actas económicas para asentar calificaciones es:
Excelente () Regular () Mal ()
10. El acondicionamiento de los salones de clases es:
Excelente () Regular () Mal ()
11. La iluminación en los salones de clases es:
Excelente () Regular () Mal ()
12. Las instalaciones de los sanitarios son:
Excelente () Regular () Mal ()
13. El servicio en la biblioteca para el desarrollo de su trabajo es:
Excelente () Regular () Mal ()

14. El servicio por parte del personal de biblioteca es:

Excelente () Regular () Mal ()

15. El acervo bibliográfico es:

Excelente () Regular () Mal ()

16. Cuando ha requerido utilizar el programa de consulta del acervo bibliográfico, el apoyo recibido por el personal es:

Excelente () Regular () Mal ()

17. Al utilizar el programa de consulta del acervo bibliográfico su funcionalidad es:

Excelente () Regular () Mal ()

18. Consideras que el tiempo que se tardan en proporcionarte el servicio de fotocopiado es:

Excelente () Regular () Mal ()

19. El ambiente en la institución es:

Excelente () Regular () Mal ()

CUESTIONARIO Nº 3

ADMINISTRATIVOS

1. Cuando fue contratado por la institución la información proporcionada con respecto a las funciones a desarrollar en su área fue:

Excelente () Regular () Mal ()

2. La información requerida para desarrollar sus funciones es:

Excelente () Regular () Mal ()

3. La información contenida en el manual de procedimientos es:

Excelente () Regular () Mal ()

4. La información del manual de inducción es:

Excelente () Regular () Mal ()

5. El trato recibido por los directivos es:

Excelente () Regular () Mal ()

6. El trato recibido por los compañeros es:

Excelente () Regular () Mal ()

7. El ambiente en su área de trabajo es:

Excelente () Regular () Mal ()

8. El ambiente de la institución es:

Excelente () Regular () Mal ()

9. Las herramientas que la institución proporciona para el desarrollo de las actividades pueden considerarse:

Excelente () Regular () Mal ()

10. Las instalaciones de su área de trabajo son:

Excelente () Regular () Mal ()

11. La relación laboral con las demás áreas de trabajo es:

Excelente () Regular () Mal ()

12. La comunicación con las demás áreas de la institución es:

Excelente () Regular () Mal ()

13. La capacitación recibida por parte de la institución es:

Excelente () Regular () Mal ()

14. El liderazgo establecido por los directivos es:

Excelente () Regular () Mal ()

15. El tiempo de respuesta por parte de los directivos para el abastecimiento de los materiales requeridos por su área de trabajo es:

Excelente () Regular () Mal ()

16. La calidad de los materiales proporcionados para desarrollar tu trabajo es:

Excelente () Regular () Mal ()

17. Las instalaciones de los sanitarios son:

Excelente () Regular () Mal ()

18. Consideras que la limpieza de los sanitarios es:

Excelente () Regular () Mal ()

19. La limpieza de tu área de trabajo es:

Excelente () Regular () Mal ()

CUESTIONARIO Nº 4

DIRECCIÓN GENERAL

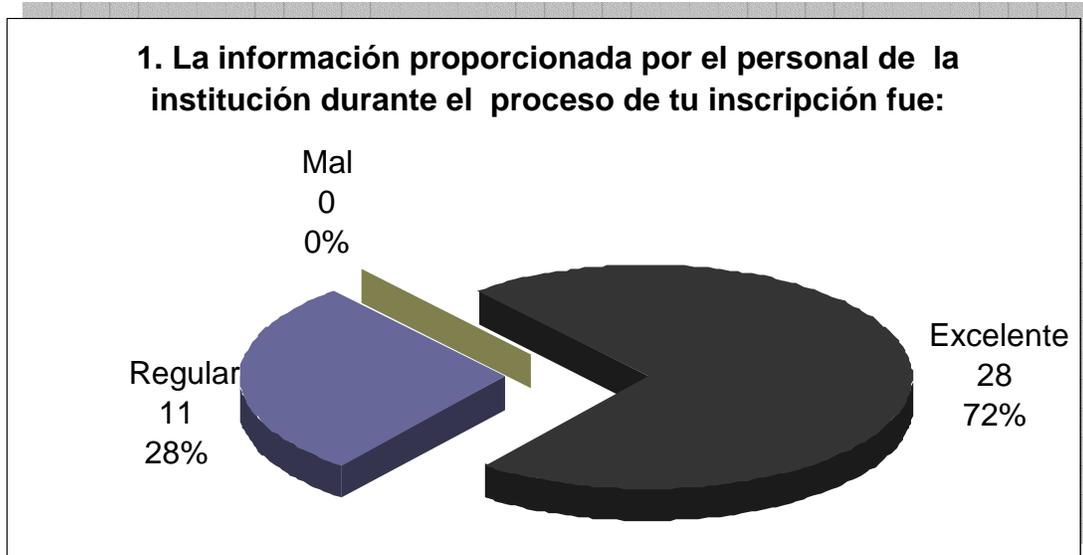
1. ¿Bajo que normatividad desarrolla sus actividades la institución?

2. ¿Cómo establece el plan anual de trabajo para la institución?

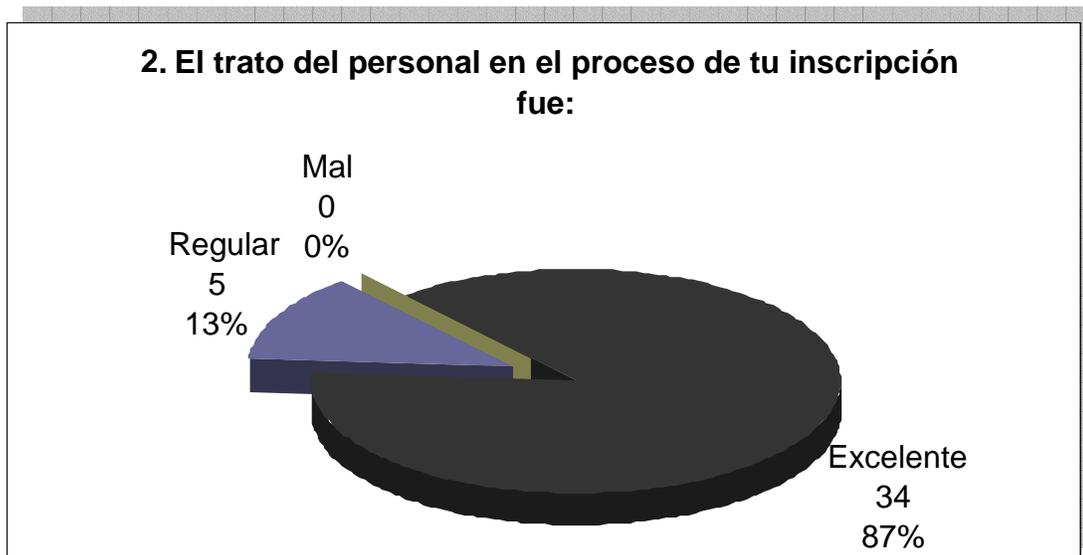
3. ¿El plan anual de trabajo lo difunde al personal de la institución?, ¿De que forma?
4. ¿A través de que documento informa las actividades anual de la institución?
5. ¿Cómo informa al personal de las actividades que debe desempeñar en su área?
6. ¿Cómo evalúa el desempeño del personal de la institución?
7. ¿El personal administrativo cuenta con un reglamento interno?
8. ¿El personal docente cuenta con un reglamento interno?
9. ¿A través de que documento informa al personal administrativo y docente de las nuevas disposiciones que emiten las autoridades?
10. ¿Los alumnos cuentan con un reglamento interno?
11. ¿Cómo supervisa y evalúa el desarrollo de las actividades académicas de la institución?
12. ¿De que manera informa a los padres de familia de la situación académica de los educandos?
13. ¿De que manera impulsa y vigila el desarrollo de la matrícula de la institución?
14. ¿De que forma controla la matrícula escolar (altas y bajas)?
15. ¿Cuenta usted con un diseño de la organización para un mejor control e identificación de las áreas de la institución?, ¿Cuáles?

4.2.3.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

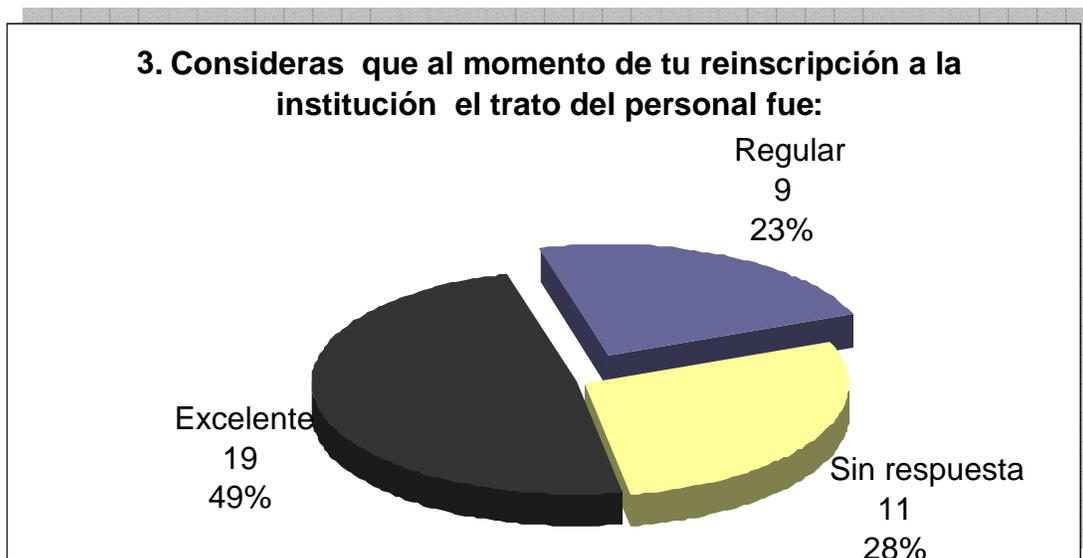
Cuestionario N° 1 Alumnos



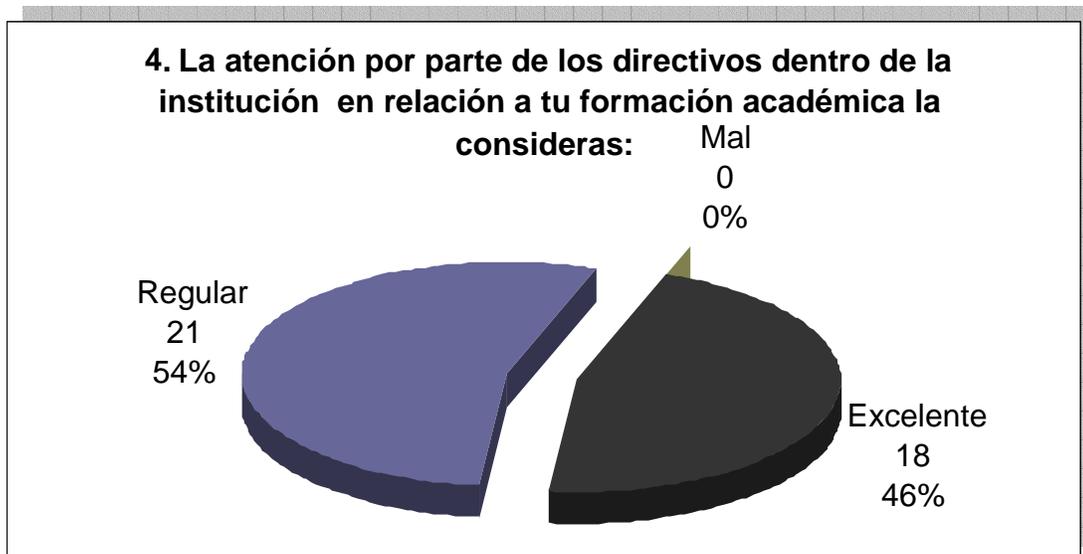
Interpretación: En este rubro la información proporcionada al alumno puede considerarse suficiente, esto puede considerarse como una área de oportunidad.



Interpretación: Considerando que el contacto con el cliente es lo más importante en el servicio, existen deficiencias que aquejan a esta área para poder llegar a la excelencia.

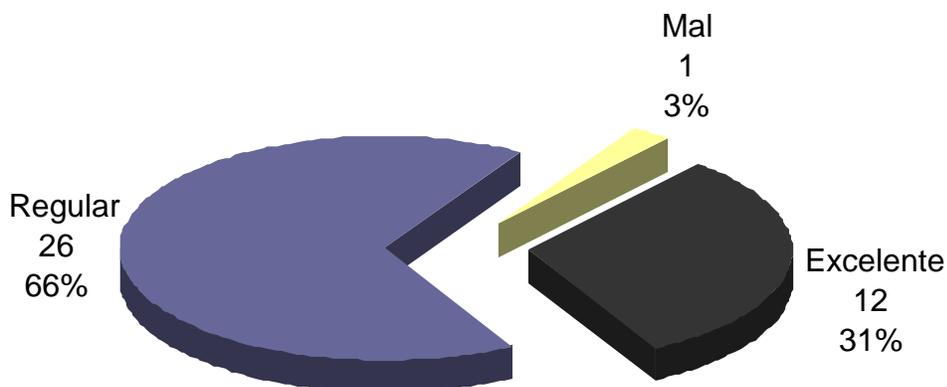


Interpretación: Algunos alumnos perciben una falta de atención por parte del personal al realizar su trámite de reinscripción, quedando insatisfechos por el servicio, en esta área se requiere de una atención más especializada.



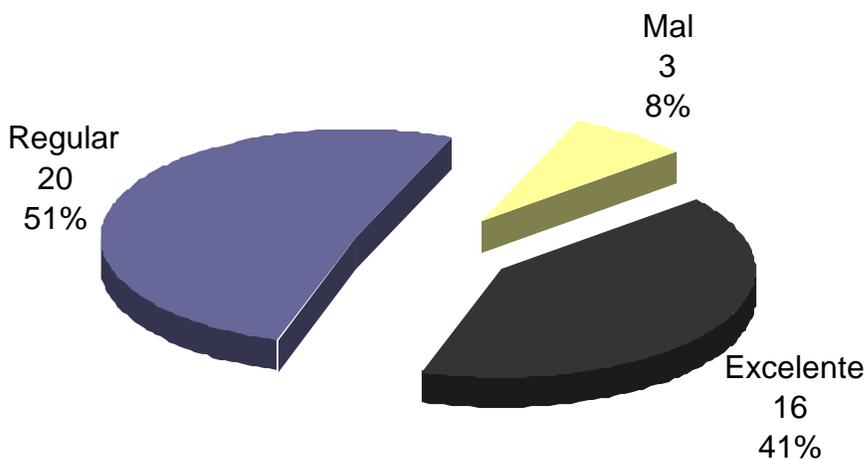
Interpretación: La atención prestada por parte de los directivos hacia los alumnos no es la adecuada, ya que estos no interactúan en las actividades formativas de los mismos.

5. La forma de fomentar tu integración con la comunidad estudiantil por parte de la institución es:



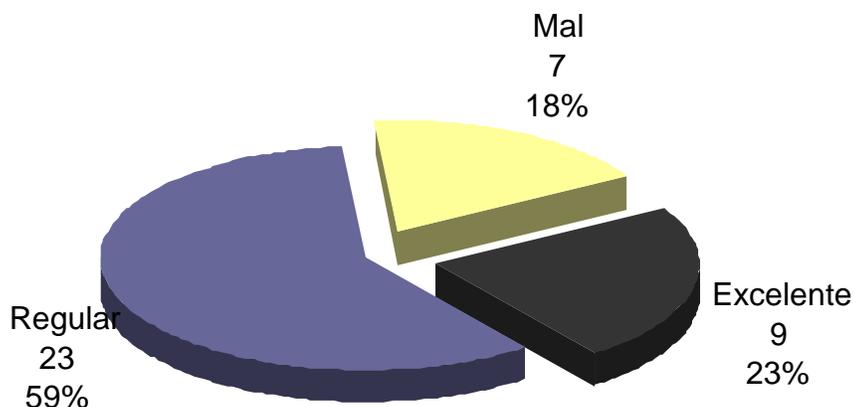
Interpretación: Las actividades realizadas por la Dirección para la integración de los alumnos pueden ser que no sean las acordes a sus expectativas.

6. Consideras que los problemas relacionados con tu formación académica dentro de la institución son atendidos por la Dirección de una manera:



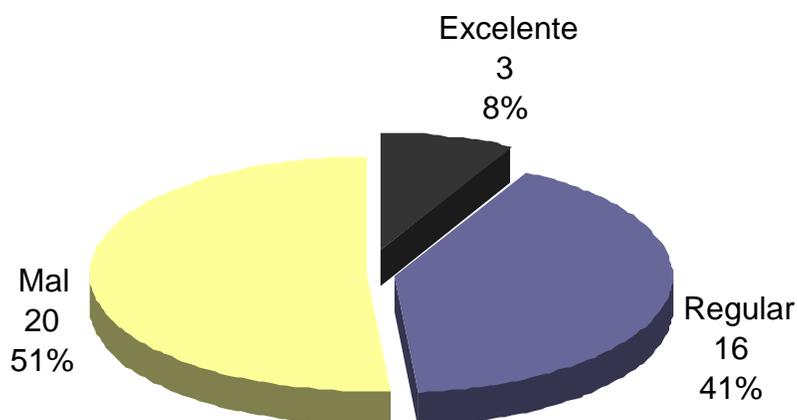
Interpretación: La forma en la que son atendidos los problemas por parte de la Dirección, puede ser que no sea la adecuada para resolverlos en su totalidad.

7. El equipamiento de los laboratorios del área experimental (física química y biología) es:

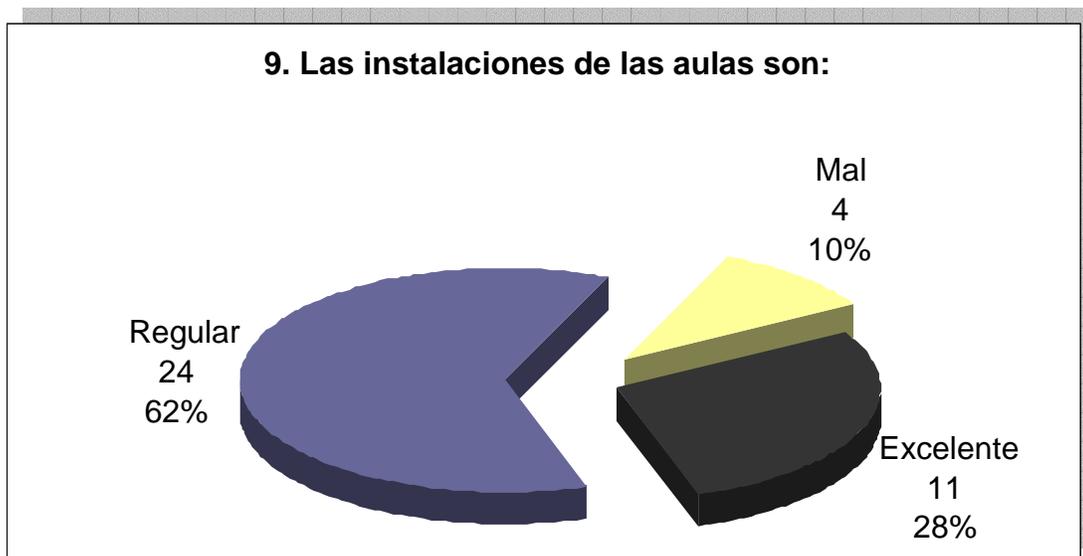


Interpretación: Se puede notar que existe en el alumnado una insatisfacción en el equipamiento de los laboratorios observando que los recursos son escasos o no son los adecuados.

8. Las condiciones del laboratorio de cómputo son:



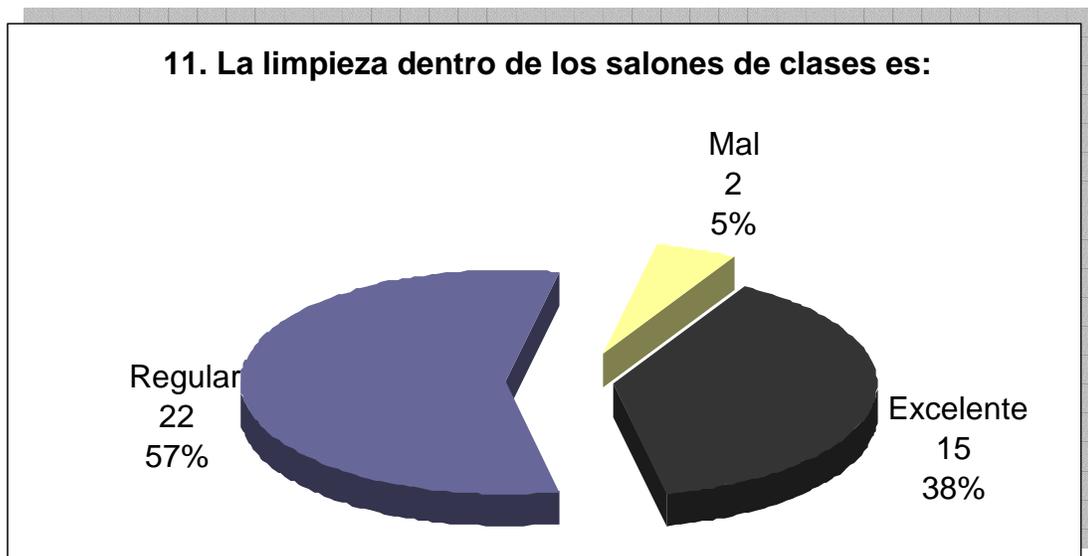
Interpretación: Se observa que las condiciones del laboratorio no son las adecuadas para el desarrollo de las actividades de los alumnos, existiendo falta de de equipos y actualización de los mismos.



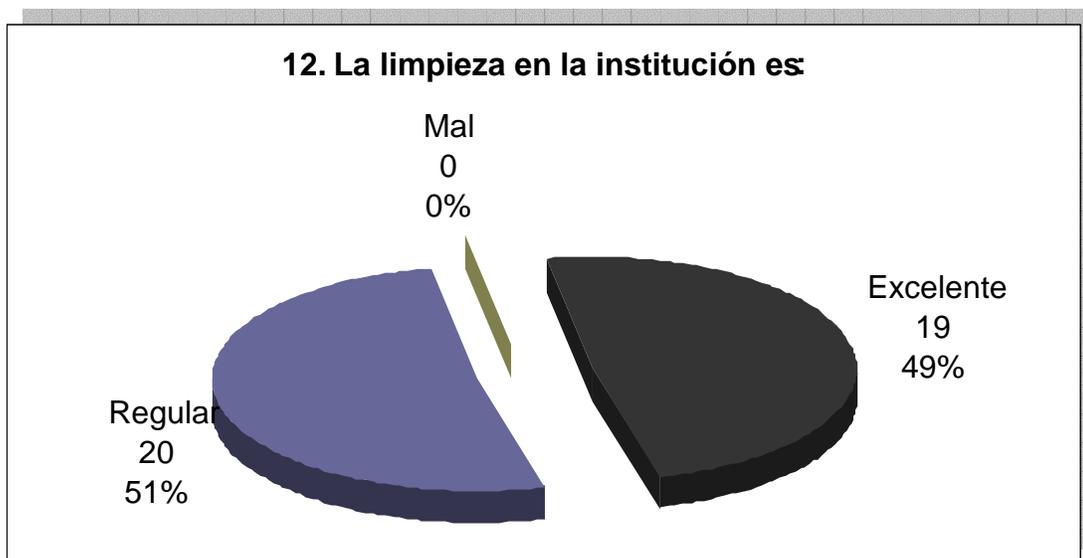
Interpretación: Hay insatisfacción de los alumnos con respecto a las instalaciones de las aulas notando que no son las idóneas ó adecuadas para poder recibir sus cátedras.



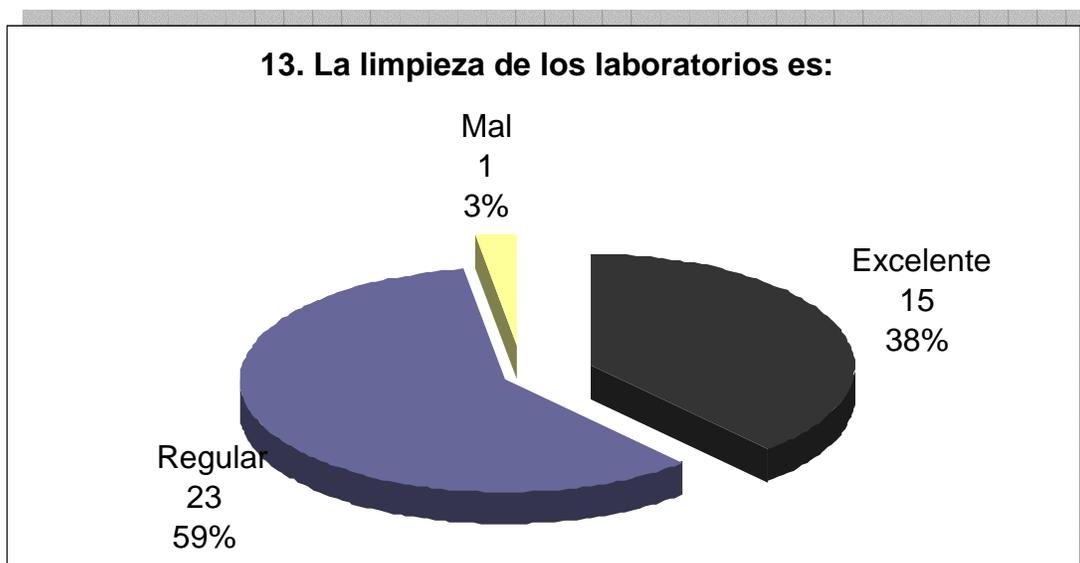
Interpretación: La iluminación se puede considerar que es la adecuada y suficiente para la impartición de clases.



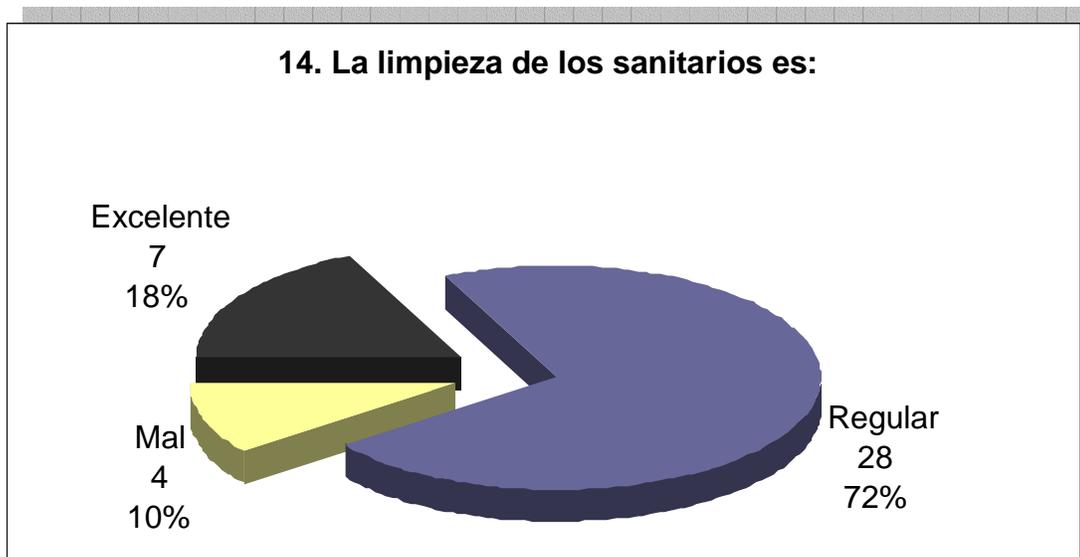
Interpretación: En este rubro se nota que existe una inconformidad de los educandos por la inadecuada limpieza en las aulas, siendo este un factor de molestia de la mayoría de los alumnos.



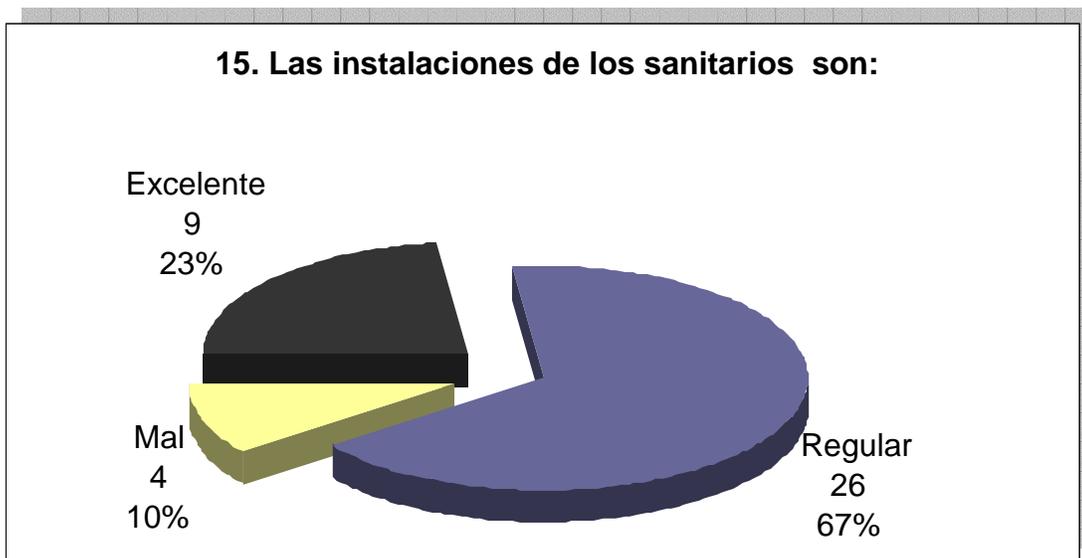
Interpretación: Para la mayoría de los alumnos, la limpieza que realiza el personal asignado por los directivos en las instalaciones de la institución, no es la adecuada, y su percepción hacia la institución es que existe un descuido en este aspecto.



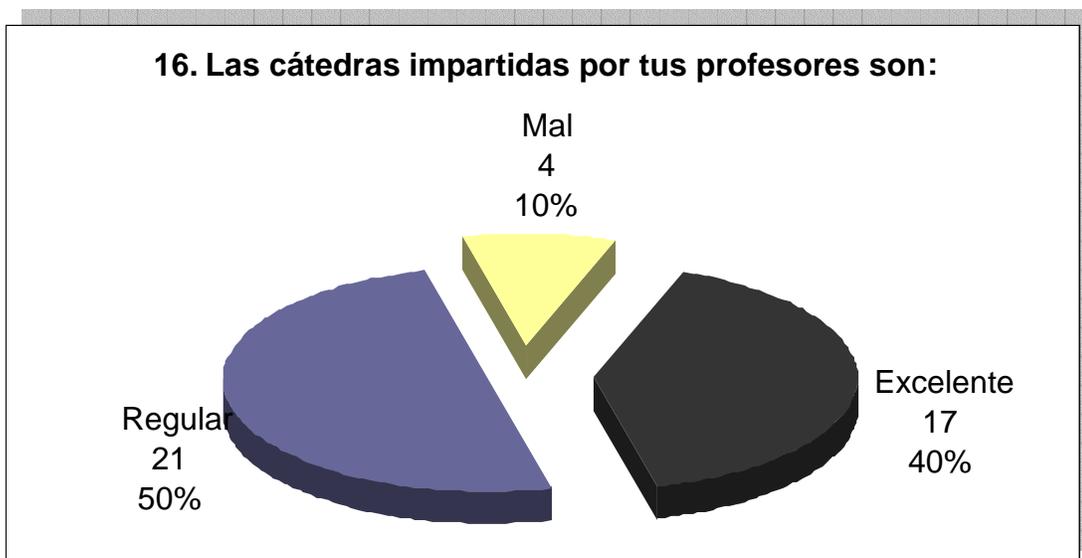
Interpretación: En este rubro se nota que existe una inconformidad de los educandos por la inadecuada limpieza en los laboratorios por parte del personal asignado.



Interpretación: Esta inconformidad de la limpieza de los sanitarios de la institución por parte de los educandos, se puede puntualizar como una escasa supervisión por parte de las autoridades al trabajo realizado por el personal de intendencia.



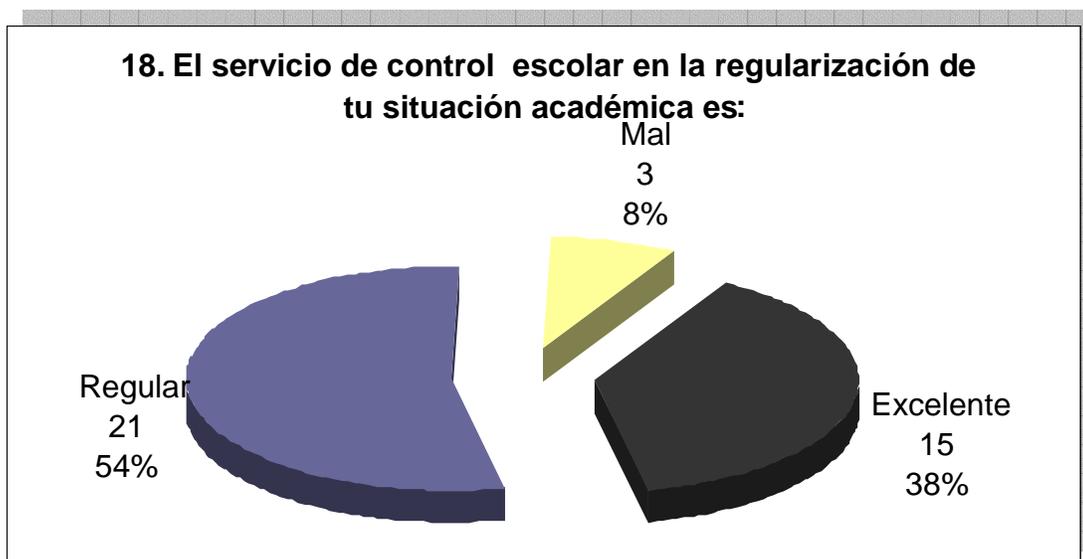
Interpretación: En este rubro nos podemos dar cuenta que los estudiantes no están satisfechos con las instalaciones de los sanitarios, ya sea por su mala apariencia o por su mal funcionamiento de los mismos.



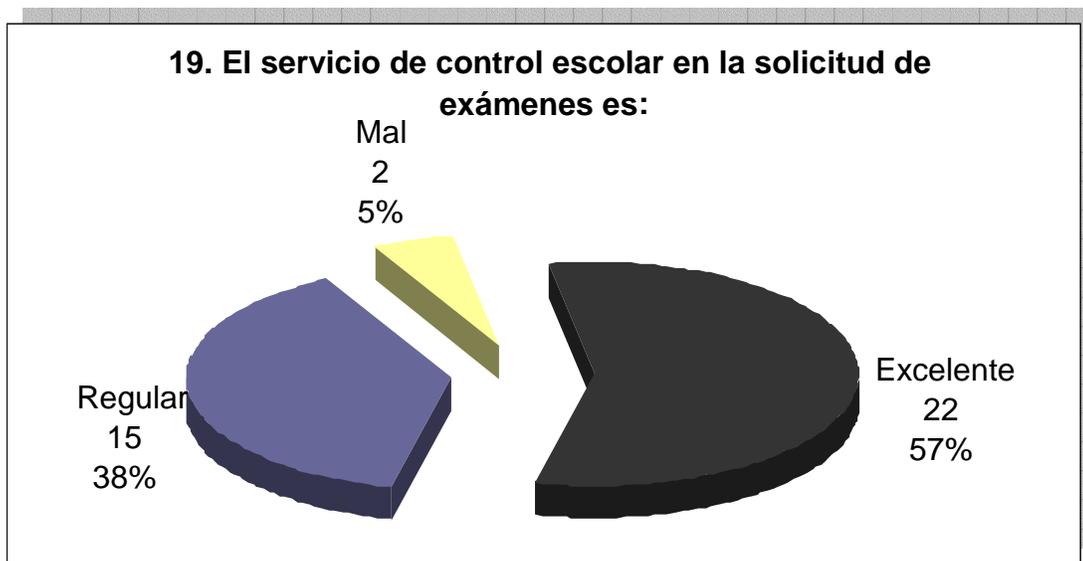
Interpretación: Se considera que las cátedras no reúnen todos los requisitos para lograr la adecuada formación académica de los educandos, esto debe de ser un punto muy importante para la Dirección ya que no se está cubriendo todas las expectativas de los educandos.



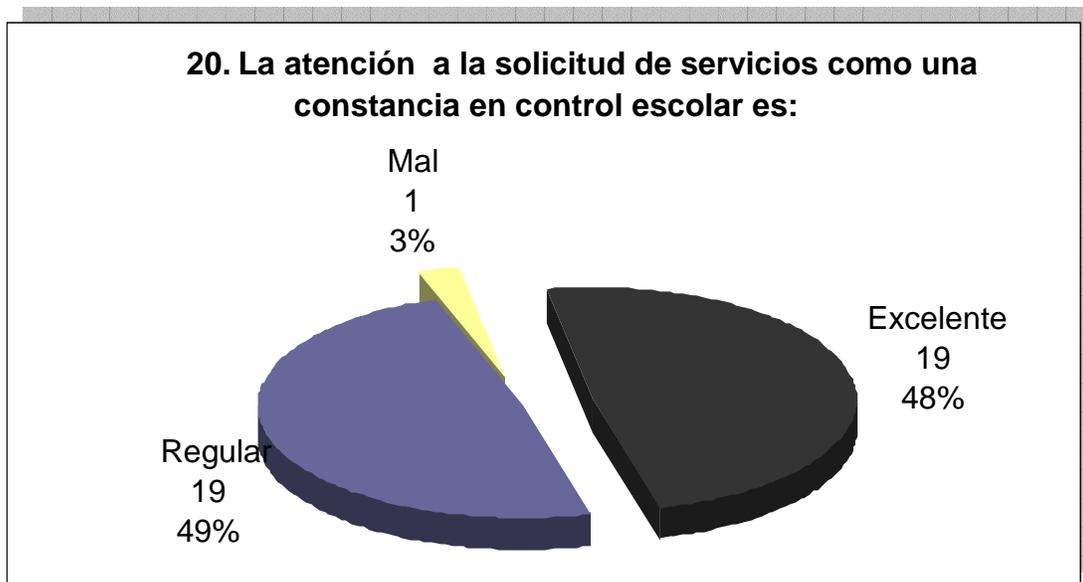
Interpretación: La institución no está manejando de forma correcta los medios de comunicación, a través de los cuales se está haciendo llegar la información de la situación académica a los estudiantes inadecuadamente.



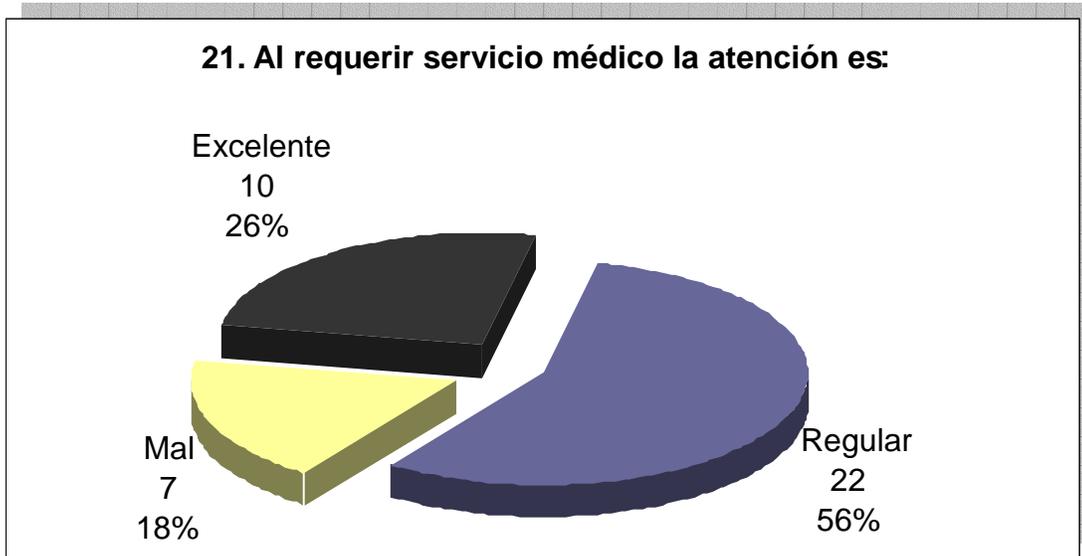
Interpretación: La percepción que tiene el alumnado con respecto a esta área es de poca confianza, al no sentirse del todo satisfechos con el servicio.



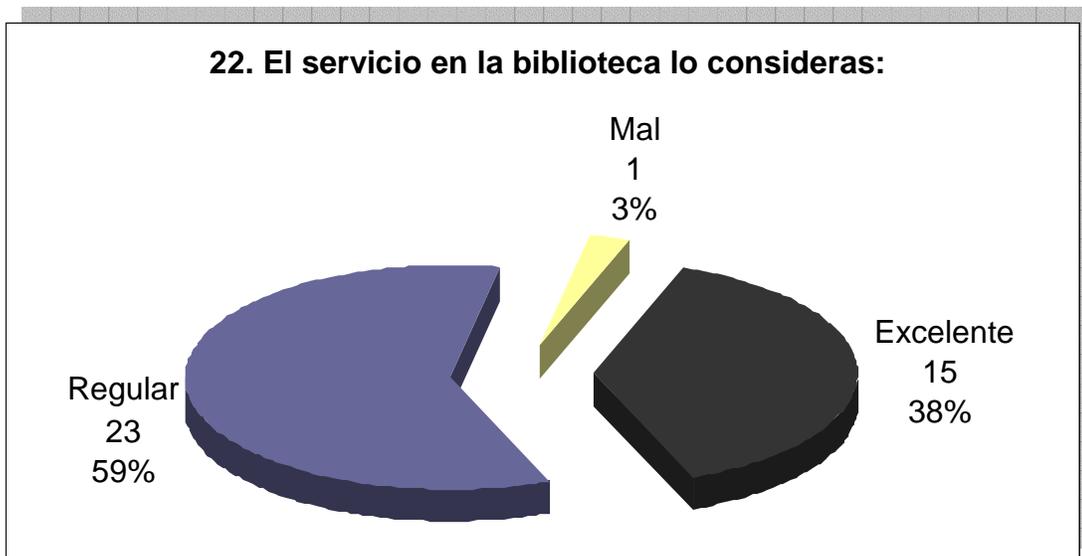
Interpretación: En este punto podemos considerar que el servicio prestado por el área de control escolar es suficiente para la realización de este trámite, pero sin dejar de mencionar que en alto porcentaje los estudiantes no están del todo satisfechos.



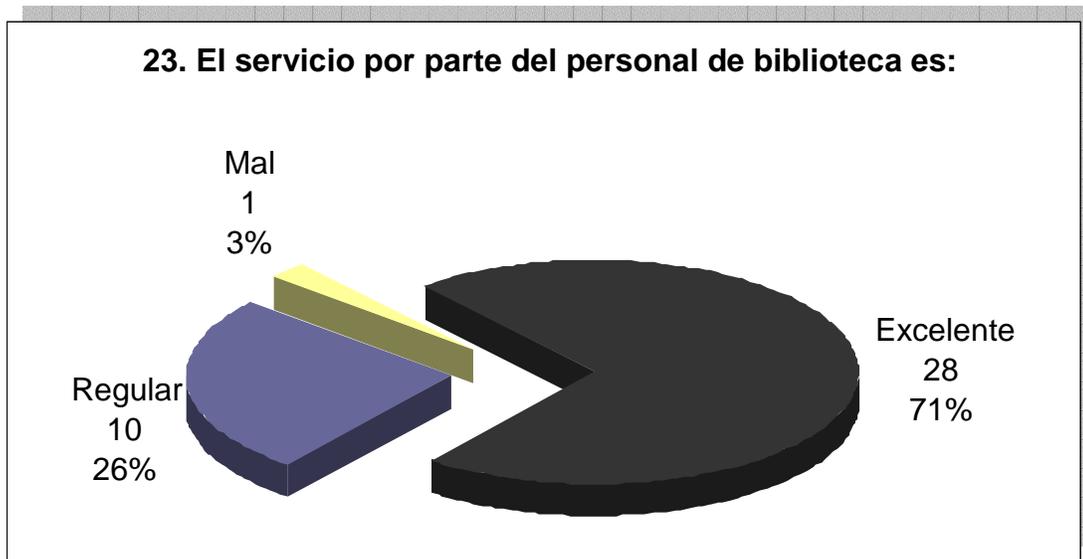
Interpretación: Esta irregularidad que podemos apreciar en este proceso de solicitud de trámites se enfatiza en el tiempo de respuesta del área para poder cubrir las necesidades de los estudiantes.



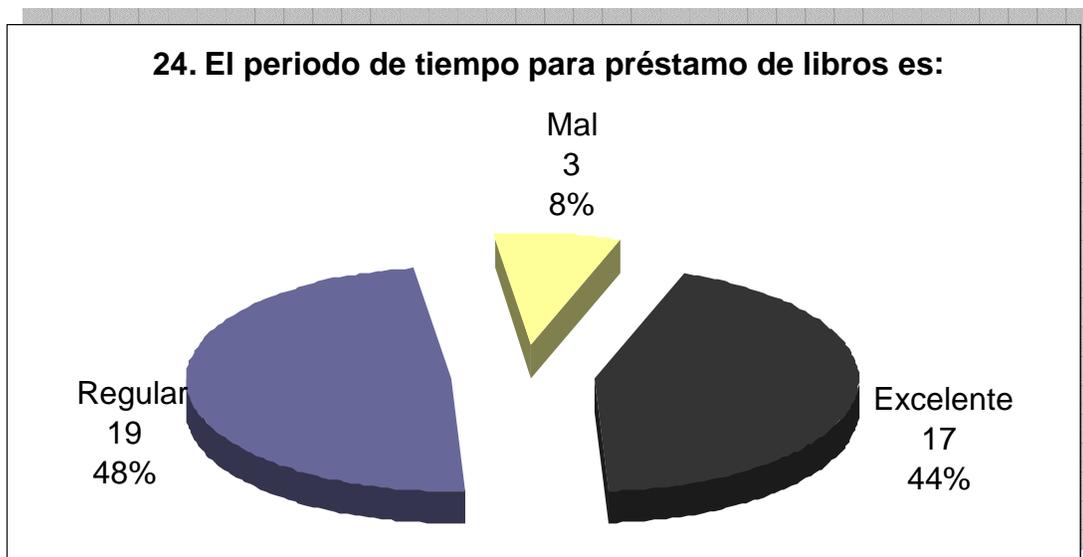
Interpretación: Es evidente que un sector de la comunidad estudiantil no está satisfecha con la seguridad médica que se presta en la institución, por lo cual es necesario fijar más la atención en cubrir al 100% este servicio.



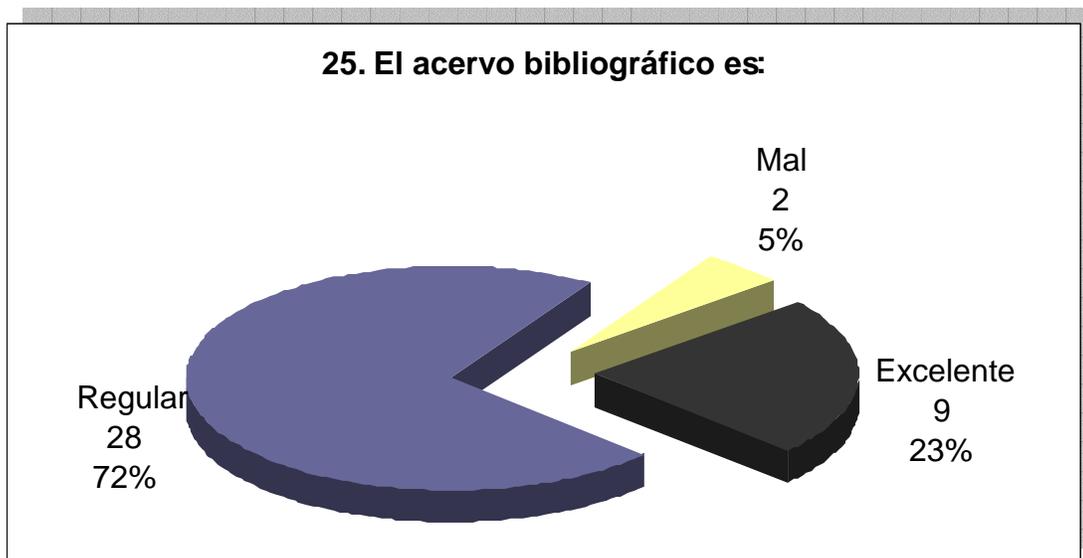
Interpretación: Se puede observar que existen deficiencias en el proceso de servicio que ofrece la biblioteca.



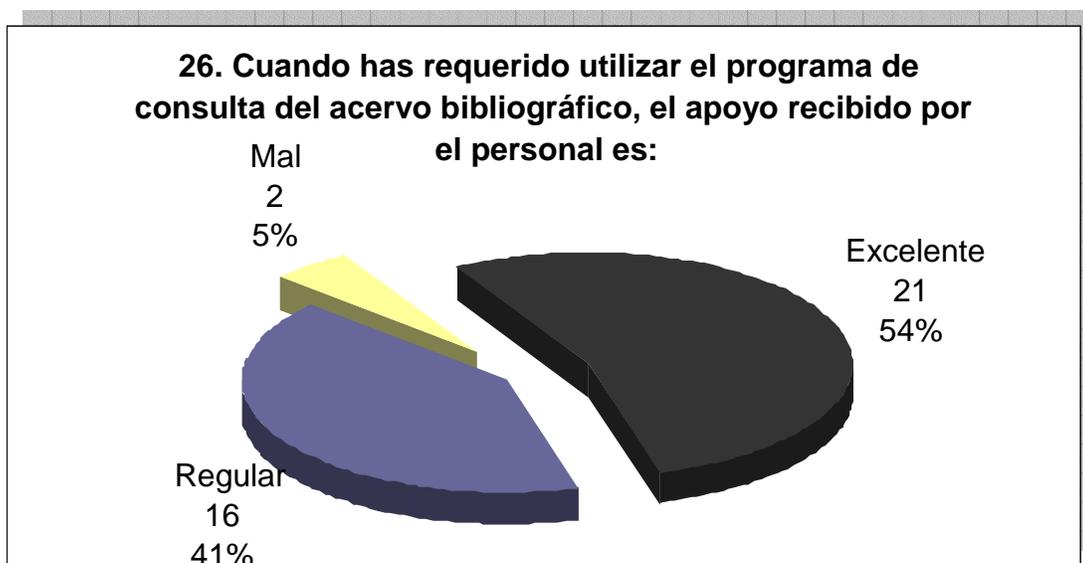
Interpretación: Se puede calificar óptimo el servicio que presta el personal de la biblioteca, teniendo deficiencias en algunos aspectos.



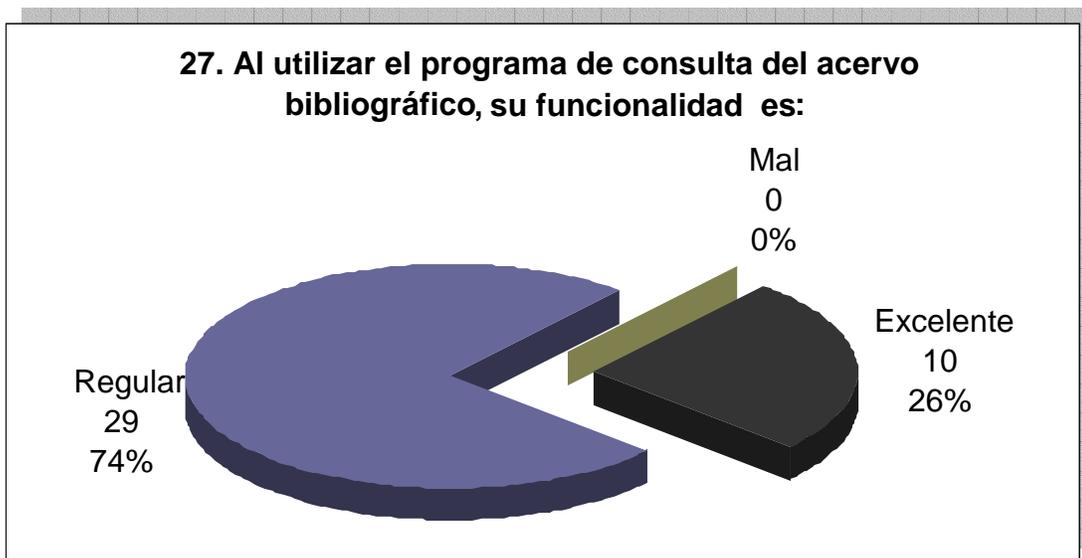
Interpretación: Los alumnos consideran que no es suficiente, calificándolo como regular.



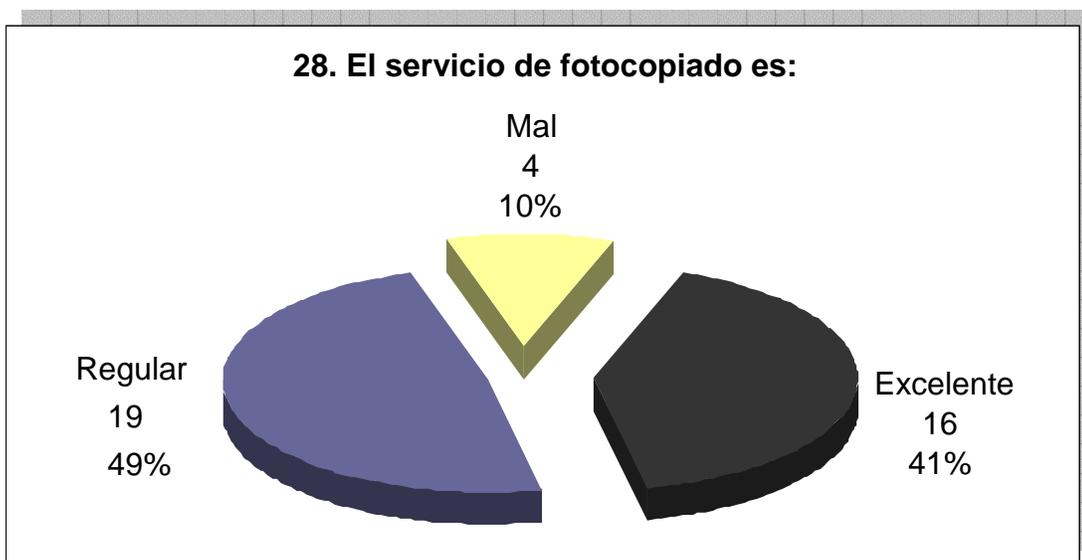
Interpretación: Se observa que el acervo no satisface todas las necesidades de los educandos.



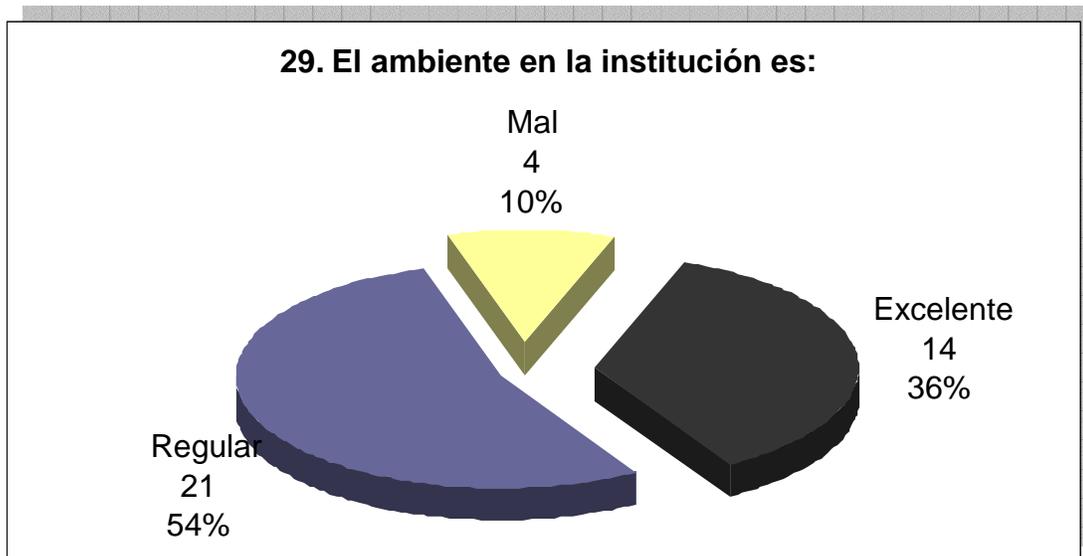
Interpretación: El apoyo en la consulta es considerado por los alumnos como suficiente por parte del personal de la biblioteca.



Interpretación: Es considerado por los alumnos como suficiente al momento de consultar el programa.

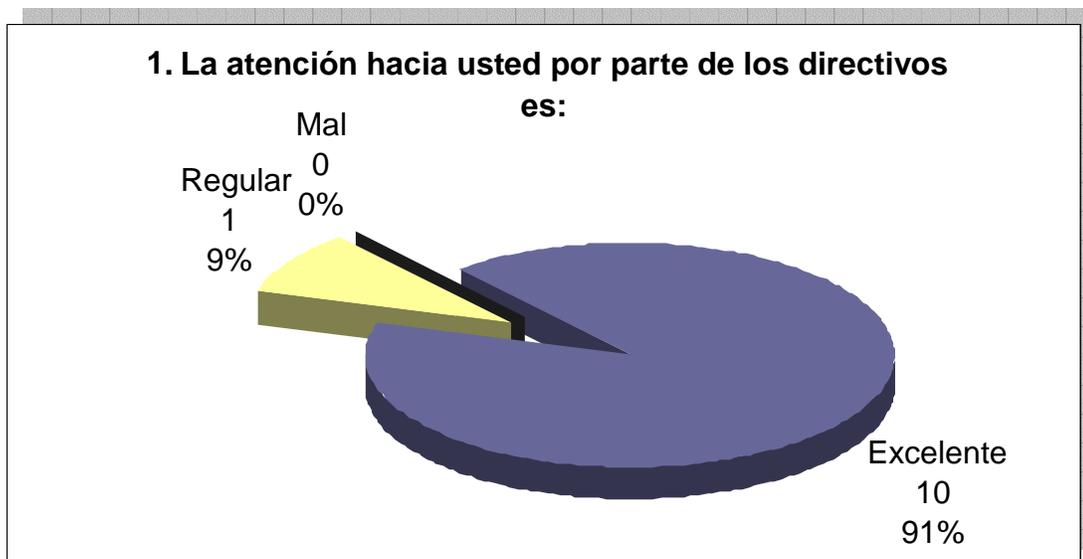


Interpretación: Los alumnos consideran que el servicio de fotocopiado no es óptimo.



Interpretación: Es notorio que existe una inquietud en la comunidad estudiantil por mejorar la escasa comunicación y convivencia para poder mejorar su integración con los demás compañeros.

Cuestionario N° 2 Docentes

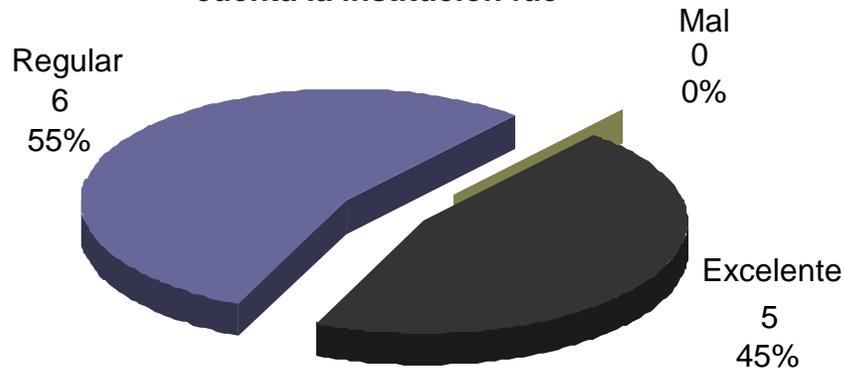


Interpretación: Este rubro se puede observar que la atención hacia la mayoría de los docentes por parte de los directivos es satisfactoria, siendo esta la que los propios docentes esperan.



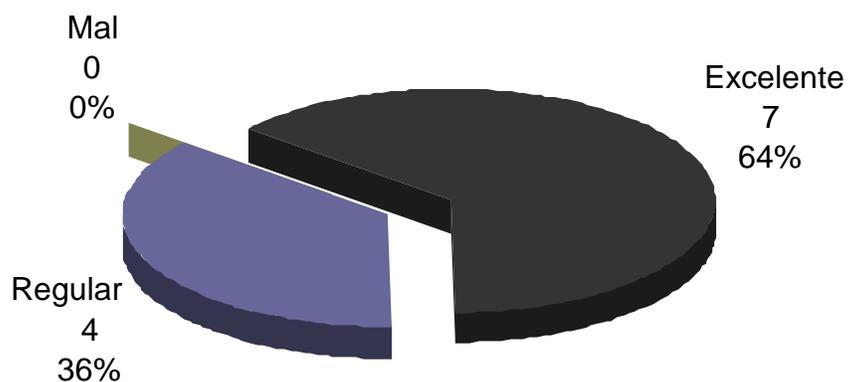
Interpretación: Se puede observar que la falta de comunicación de los directivos y del personal administrativo con los docentes no es la adecuada, por la deficiente información hacia ellos.

3. La información que le fue proporcionada respecto al material audiovisual y de apoyo académico con que cuenta la institución fue:



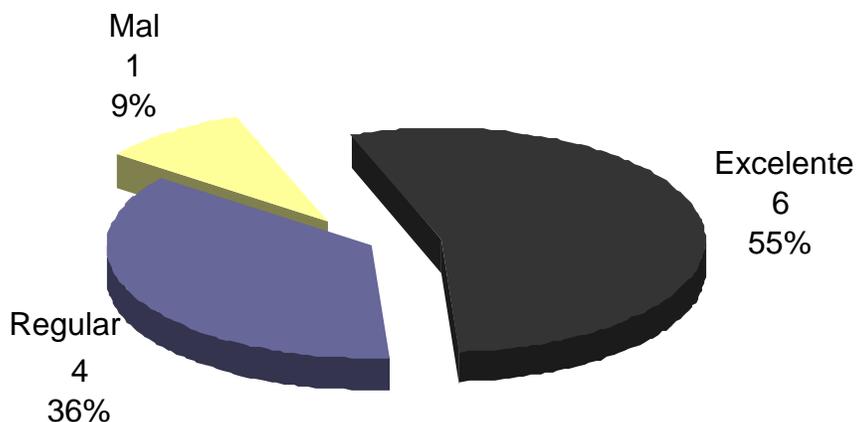
Interpretación: La información proporcionada a los docentes por la institución, en cuanto a los materiales con los que se cuenta para poder desarrollar sus actividades se considera que no es la óptima para algunos docentes.

4. La información suministrada por los directivos en relación al programa de estudios de las materias que va a impartir es:



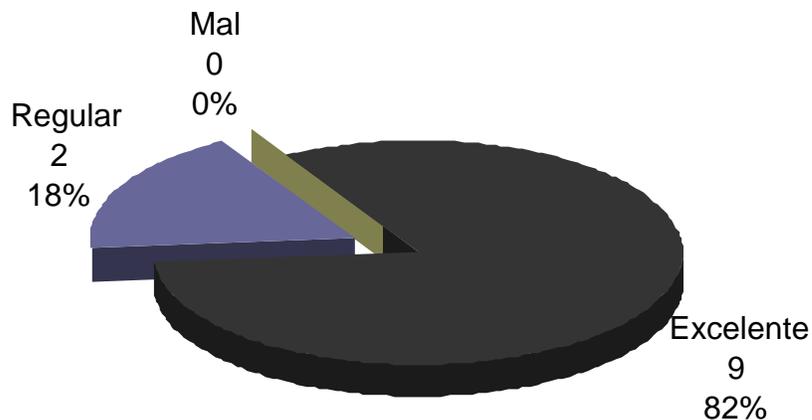
Interpretación: La información que proporcionan los directivos a los docentes, se considera suficiente para desarrollar las actividades contenidas en el programa de estudios.

5. El instructivo que le proporciona la institución para el desarrollo de las actividades escolares es:

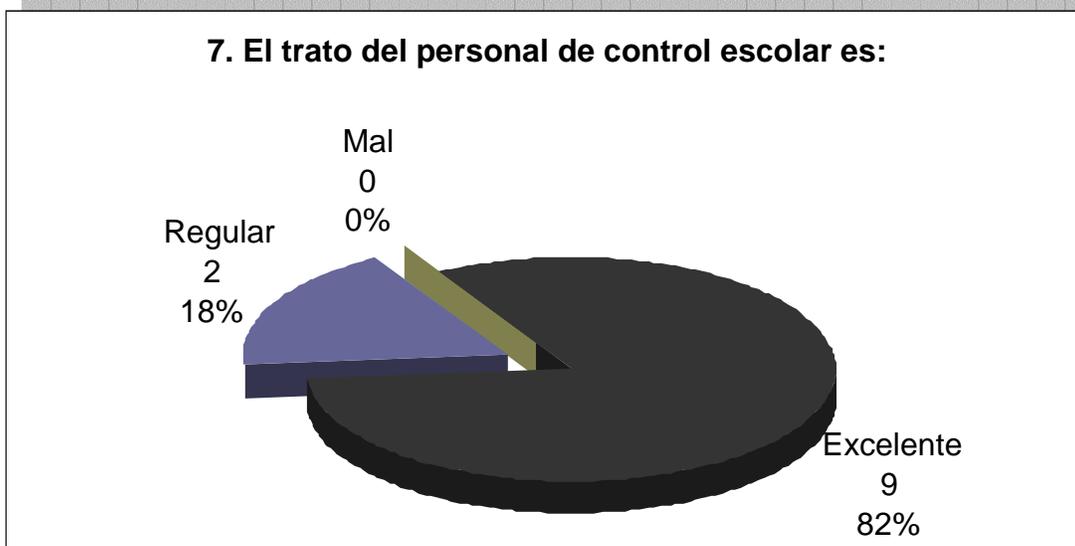


Interpretación: El instructivo proporcionado a los docentes es satisfactorio sólo para algunos docentes, les permite planear y organizar las actividades escolares durante la impartición de las cátedras.

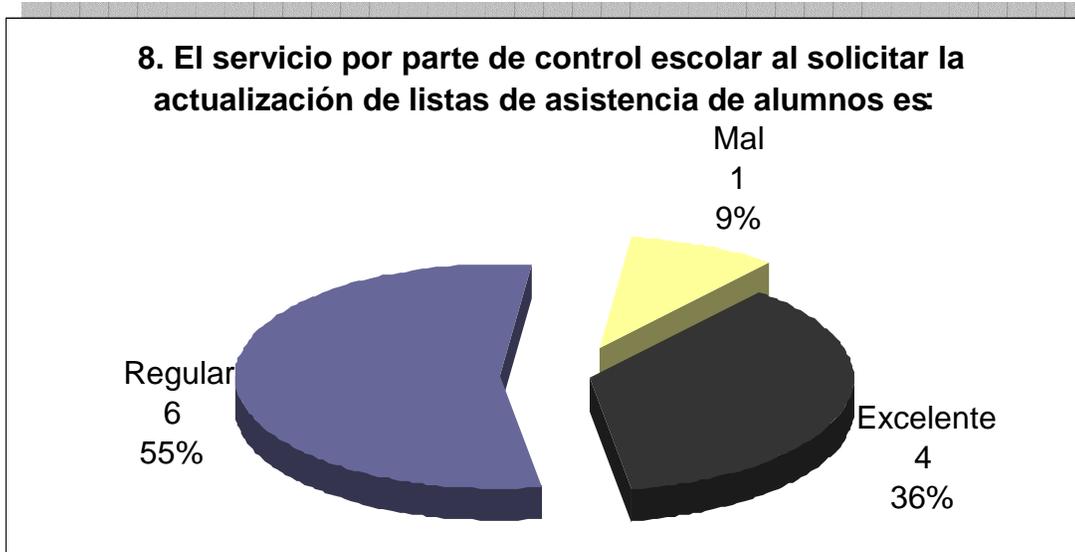
6. Cuando surge algún conflicto con los alumnos, el apoyo recibido por la institución hacia usted es



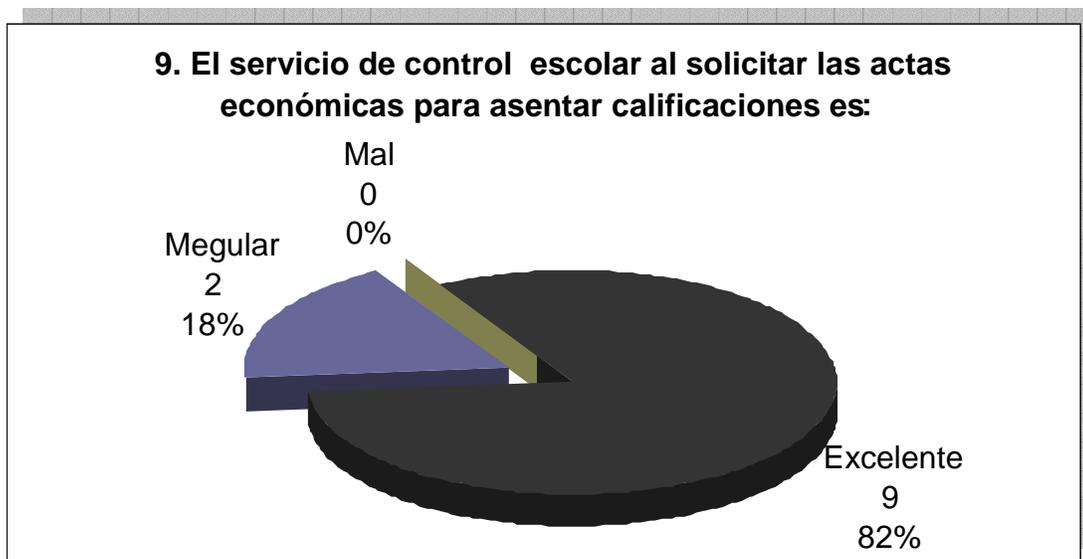
Interpretación: El apoyo brindado por la institución se considera óptimo, puesto que la misma le da su lugar a los docentes como la máxima autoridad en sus clases y como apoyo del docente hacia la institución.



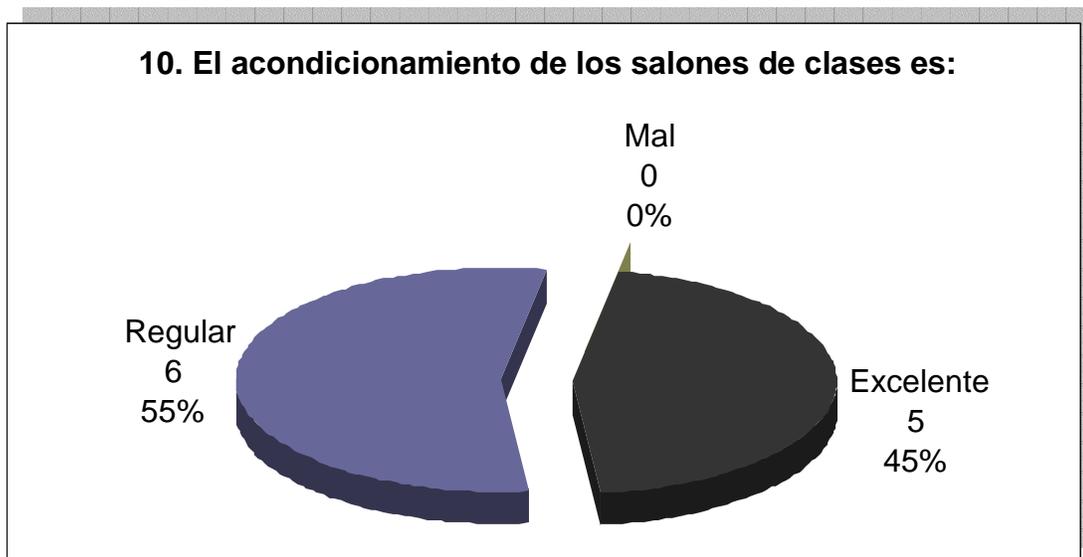
Interpretación: El trato hacia los docentes es óptimo al momento de prestar sus servicios y/o hacer recomendaciones en relación a la situación en el área de control escolar.



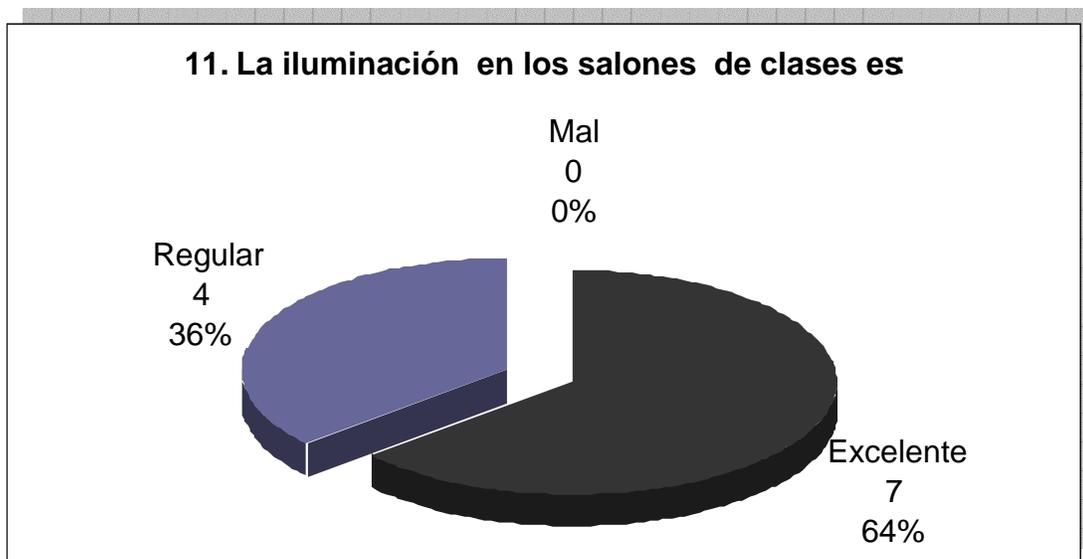
Interpretación: Aunque el servicio en control escolar es regular, existe una inconformidad por parte de los docentes al solicitar la actualización de las listas y esto ocasiona un atraso en la realización de las actividades dentro de las aulas de clase.



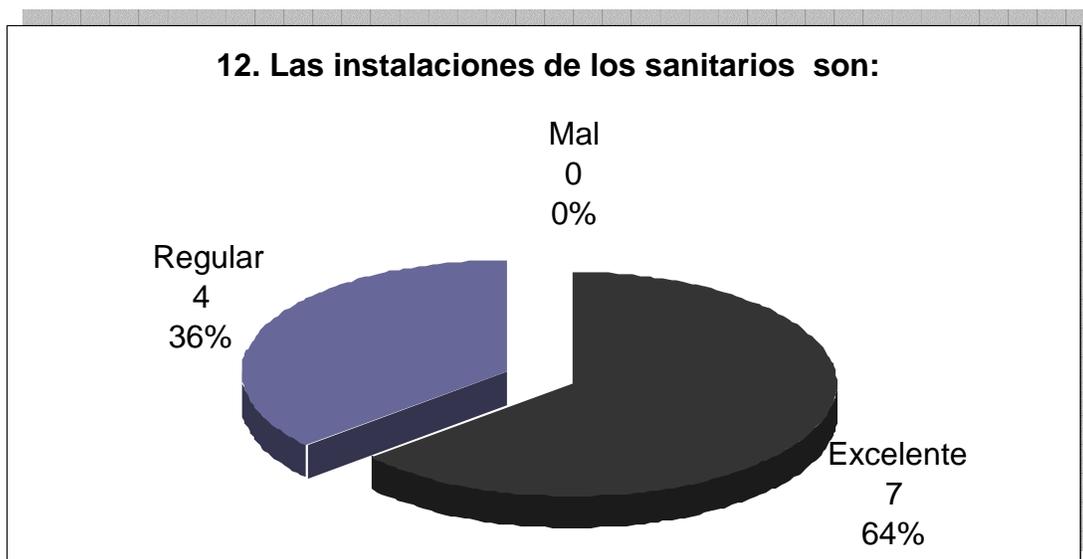
Interpretación: Los docentes consideran el servicio en el área de control escolar como óptimo.



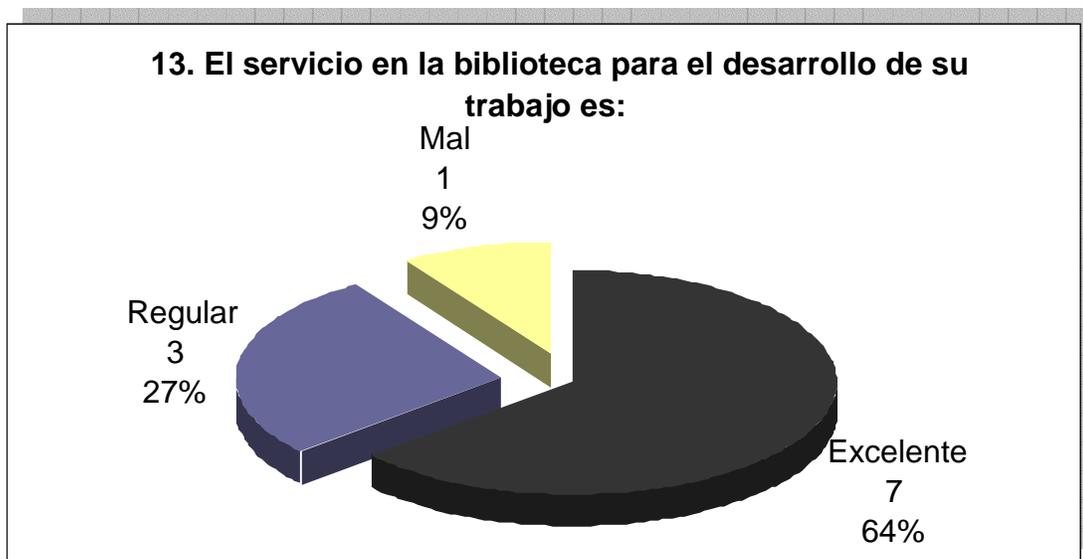
Interpretación: La mayoría de los docentes consideran el acondicionamiento de las aulas regular, debido a que faltan algunos aspectos que los mismos docentes consideran necesarios para poder impartir sus cátedras de calidad.



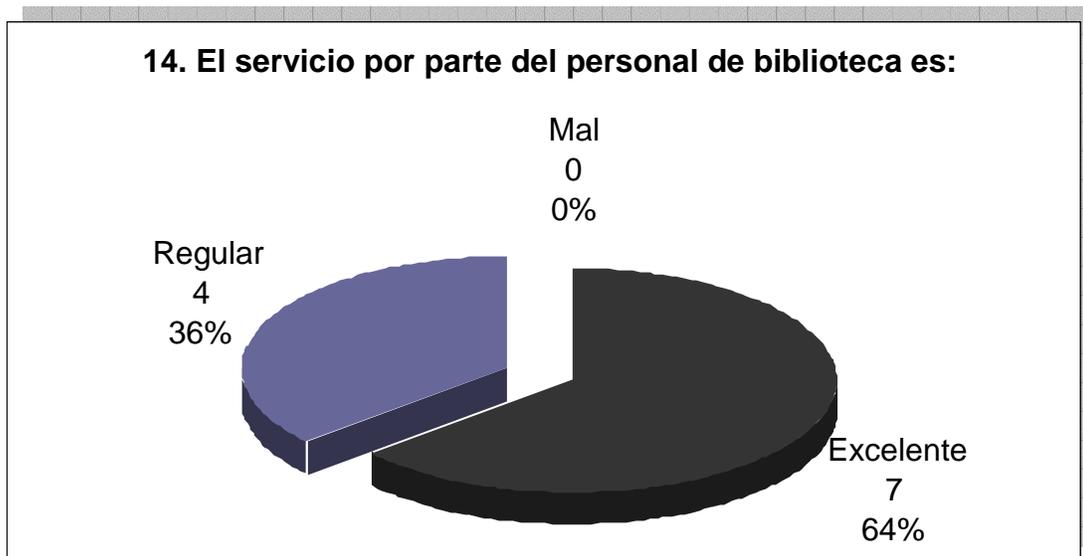
Interpretación: La iluminación es considerada insuficiente por algunos de los docentes.



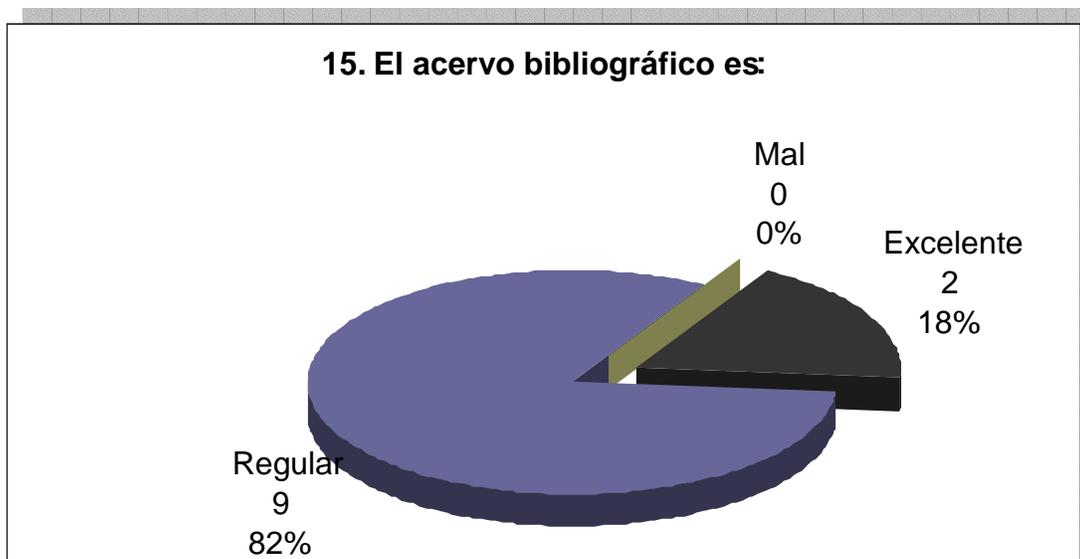
Interpretación: Los docentes en su mayoría consideran como suficientes las instalaciones de los sanitarios al encontrarse en óptimas condiciones.



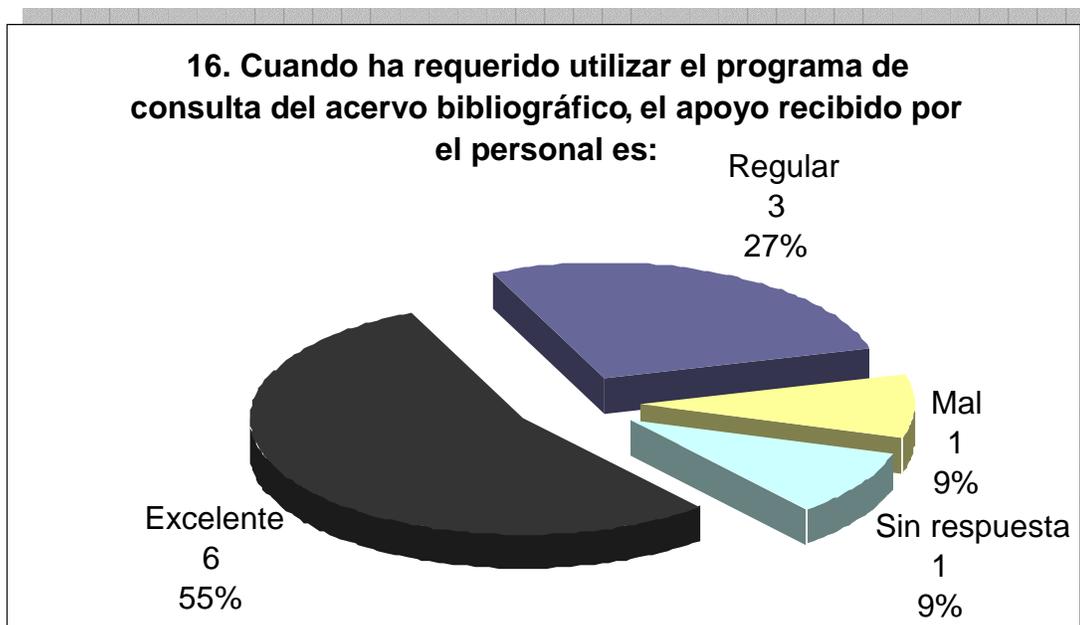
Interpretación: El servicio es considerado como suficiente, aunque reflejan algunas inconformidades.



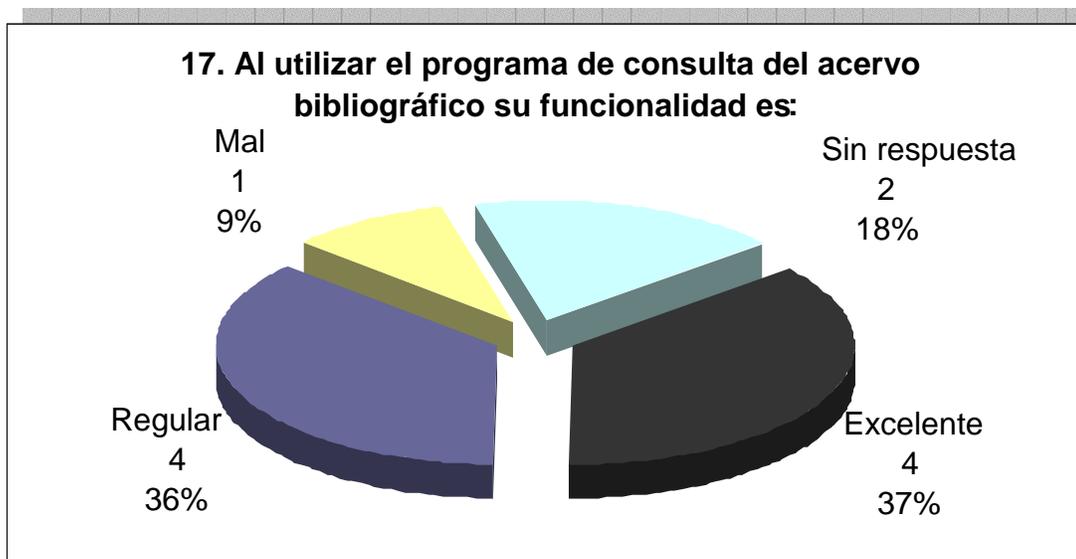
Interpretación: El servicio prestado por el personal de biblioteca hacia el docente es calificado como suficiente.



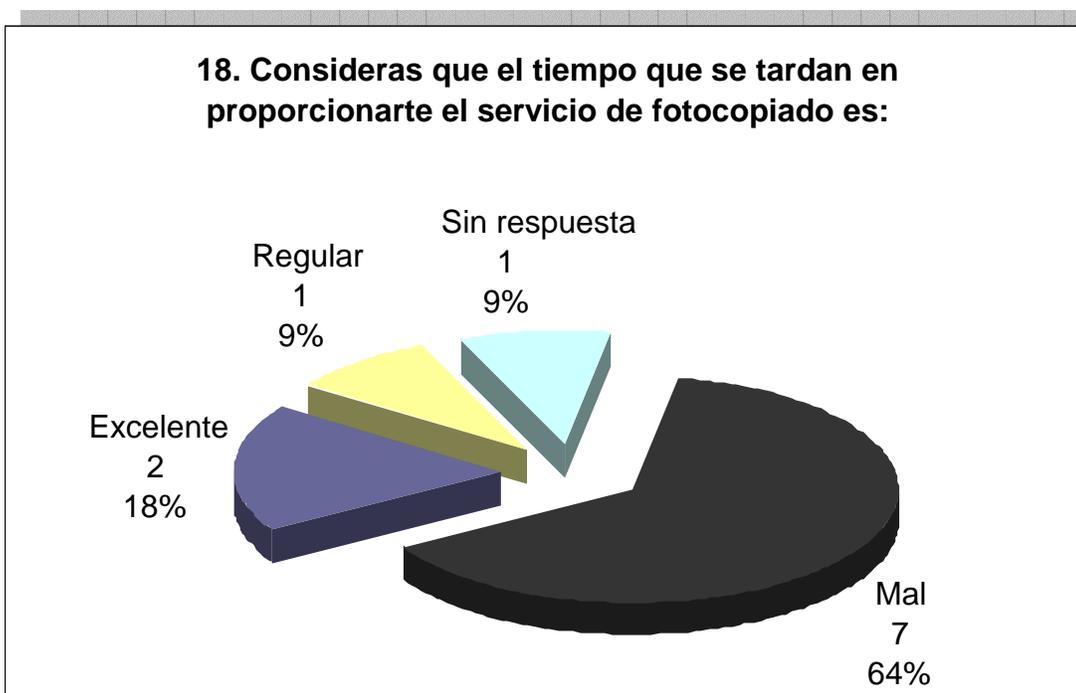
Interpretación: La mayoría de los docentes consideran el acervo bibliográfico insuficiente, se presentan inconformidades en el número de títulos y ejemplares existentes en la biblioteca, afectando el desarrollo de las actividades que los docentes planean con los alumnos durante su estancia en la institución.



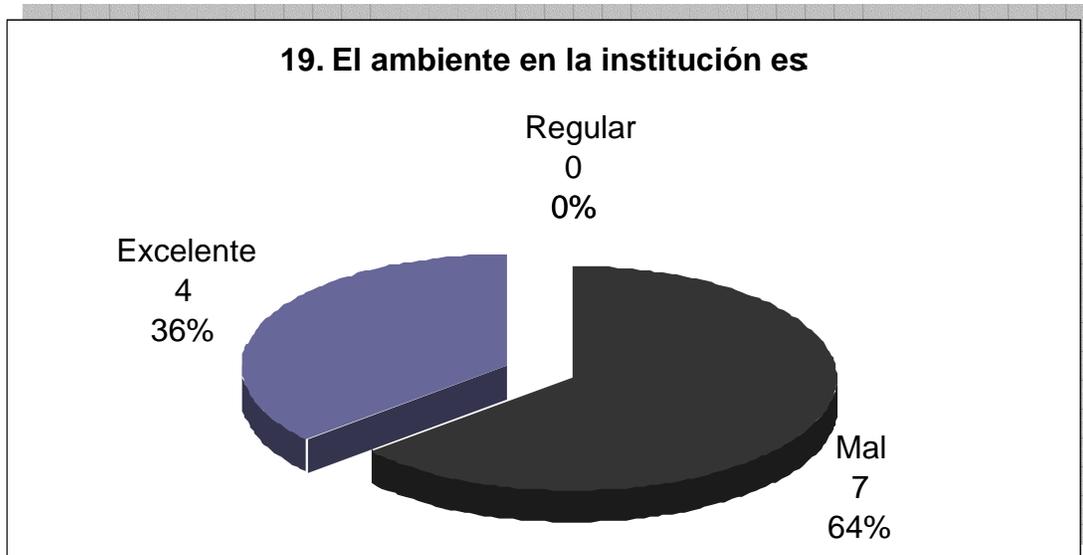
Interpretación: El apoyo proporcionado por el personal es óptimo, no omitiendo las inconformidades de los docentes en la prestación de este servicio. Cabe mencionar que la omisión de esta pregunta es porque aun no han requerido utilizar el programa.



Interpretación: La utilización de este programa se considera insuficiente, ocasionado por la falta de información en relación a los títulos existentes dentro de la biblioteca en las diferentes áreas de estudio.

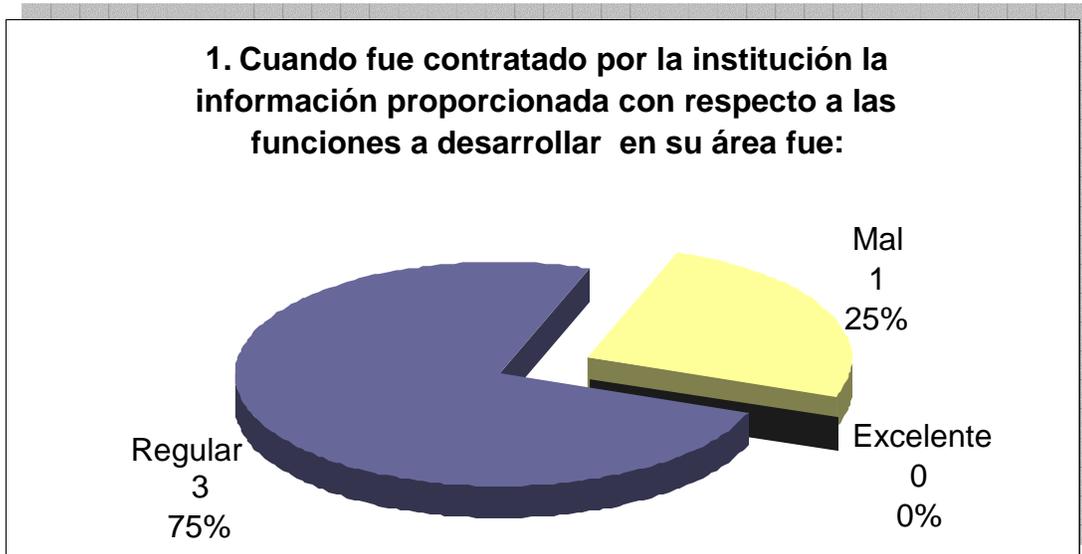


Interpretación: El tiempo utilizado en el servicio de fotocopiado es considerado insuficiente.

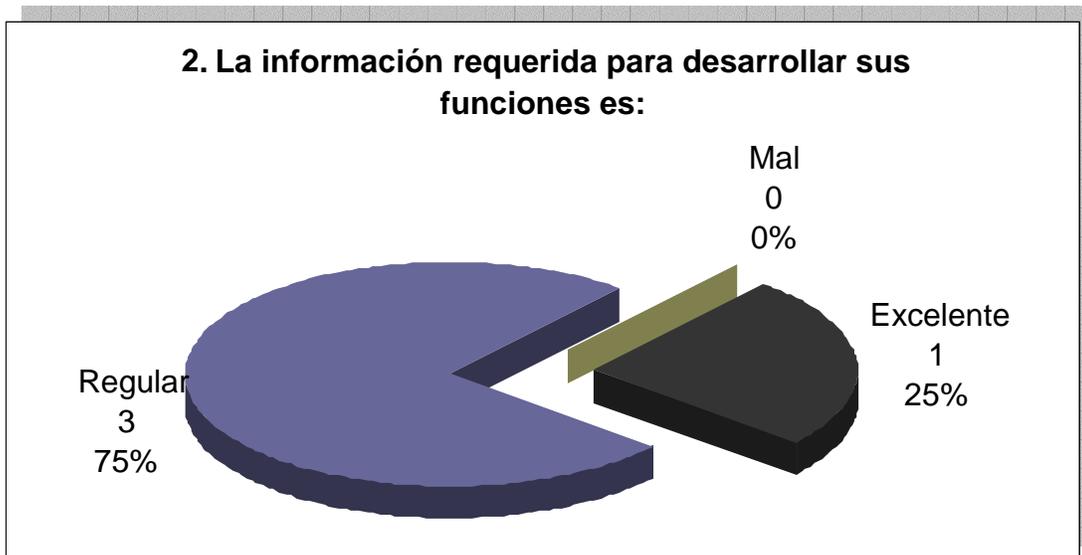


Interpretación: El ambiente dentro de la institución es malo, existe una carencia de fomento de actividades entre los docentes que persigan incrementar la convivencia y la comunicación.

Cuestionario N° 3 Administrativos



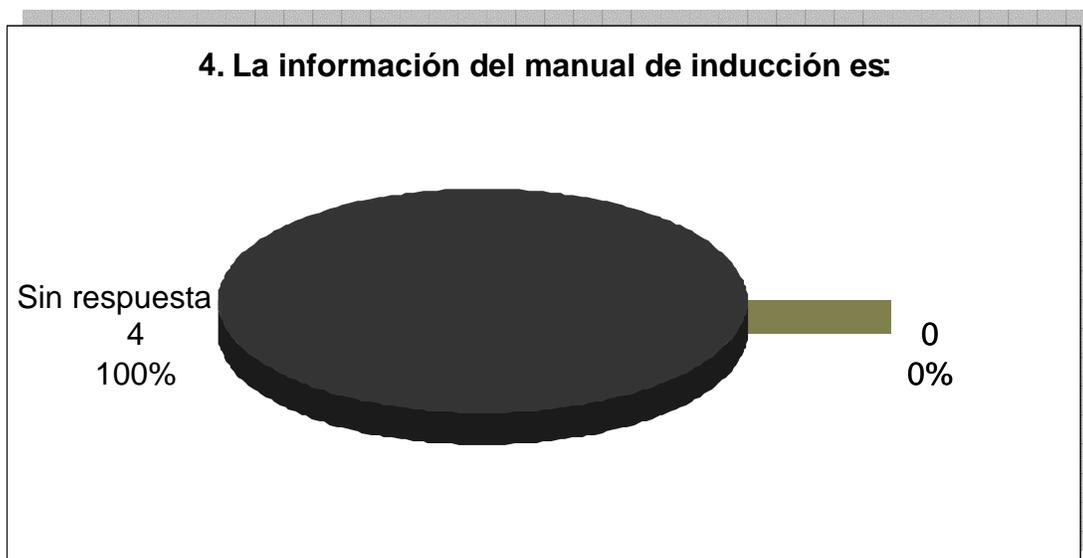
Interpretación: Se puede percibir que en el área de contratación de personal existen irregularidades, al no poder proporcionar la adecuada información de las actividades a desarrollar al personal de recién ingreso a la institución.



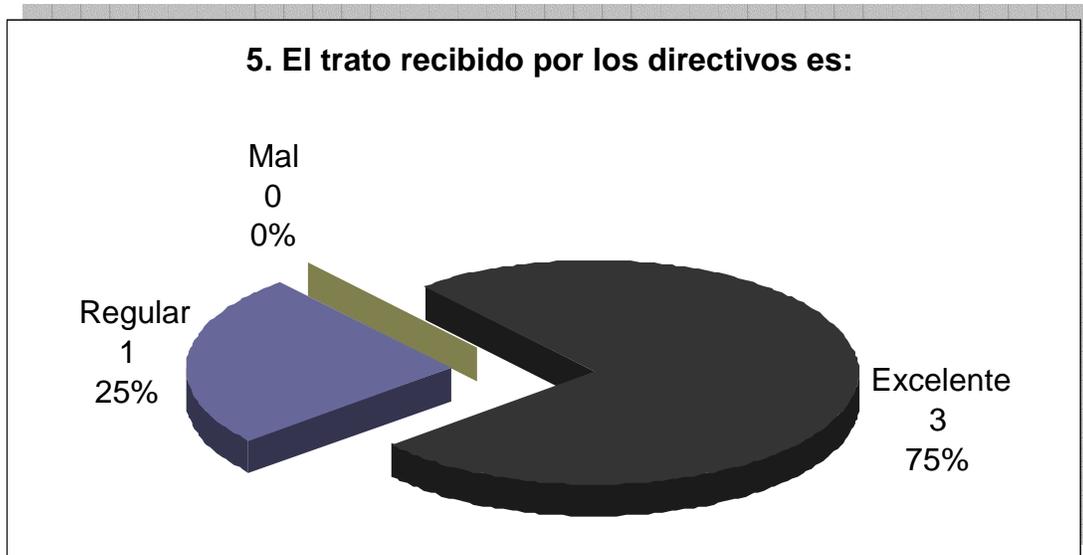
Interpretación: Se denota que en la institución existen problemas en las líneas de comunicación, debido a que el personal no cuenta con toda la información adecuada para poder desarrollar de una manera eficiente sus funciones.



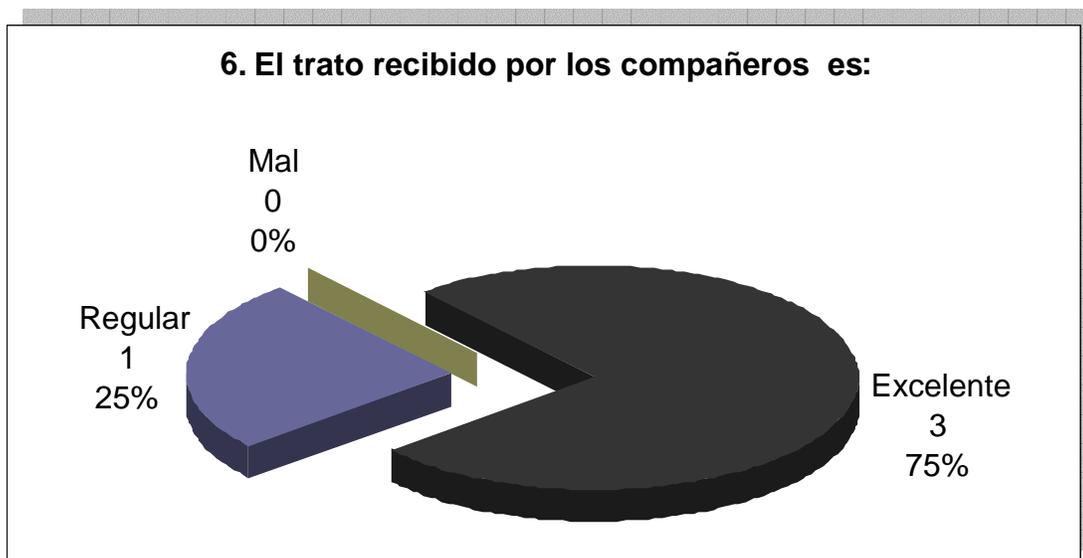
Interpretación: En este rubro la respuesta de los administrativos fue de omisión, aquí pueden recaer dos aspectos: no están enterados de que la institución cuenta con dicho manual ó existe la posibilidad de no contar con el manual de procedimientos en la institución.



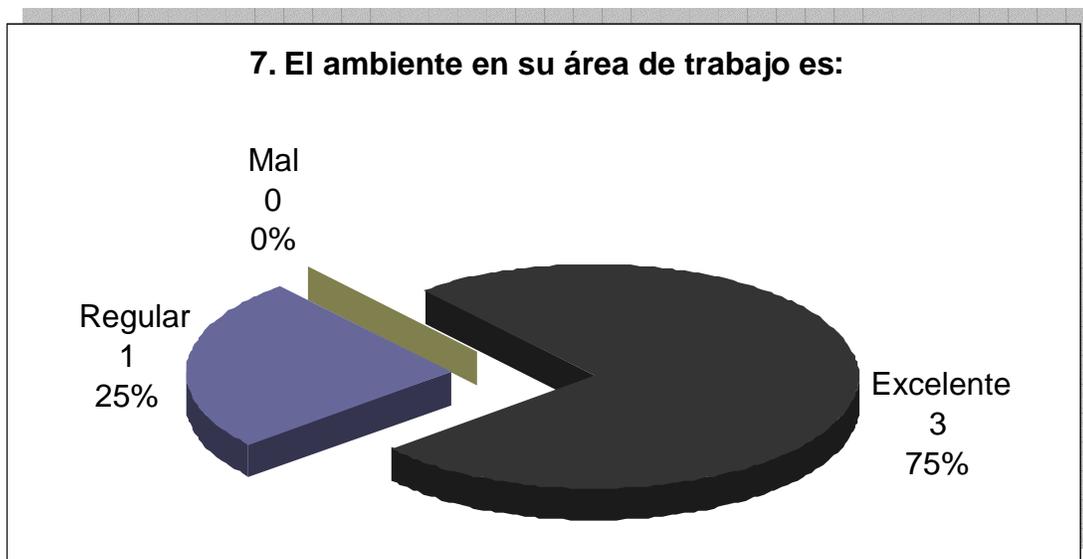
Interpretación: En este otro rubro las respuestas fueron omitidas por los administrativos. Cabe mencionar que dicho manual no existe en la institución.



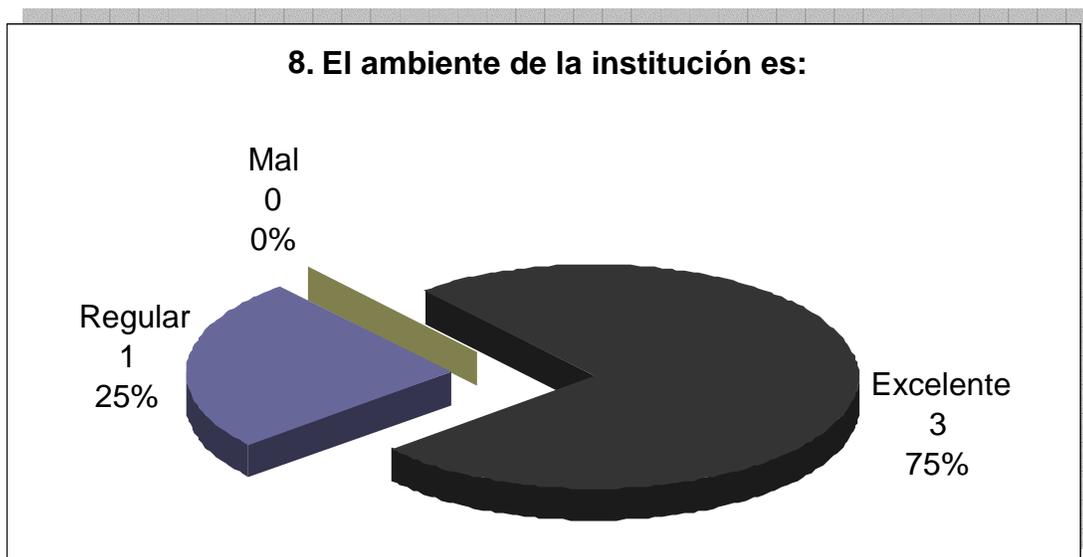
Interpretación: Se considera que el trato es óptimo.



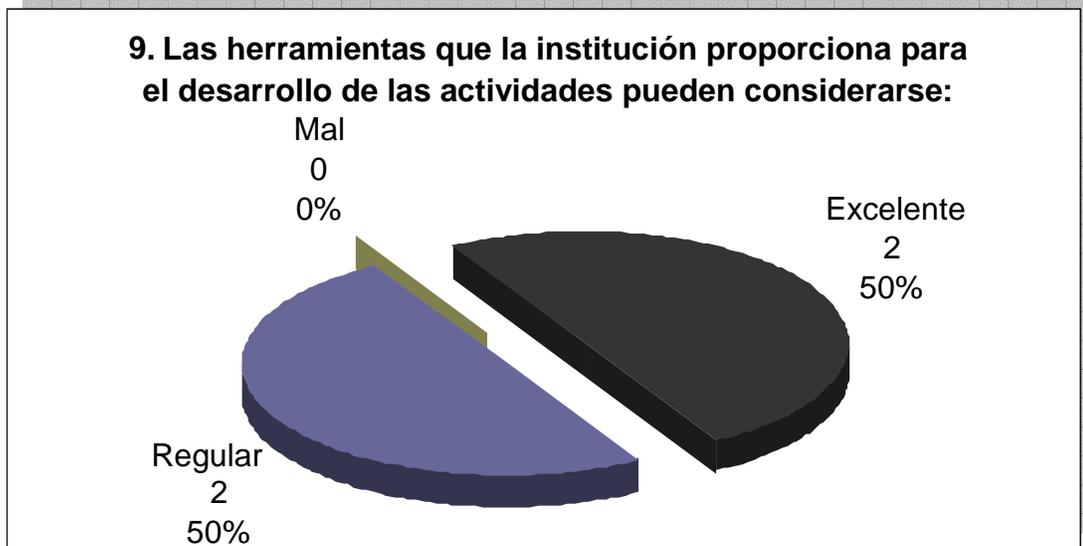
Interpretación: Se puede entender que el ambiente de trabajo es óptimo y que el personal administrativo se siente a gusto por el trato recibido por los demás compañeros de trabajo.



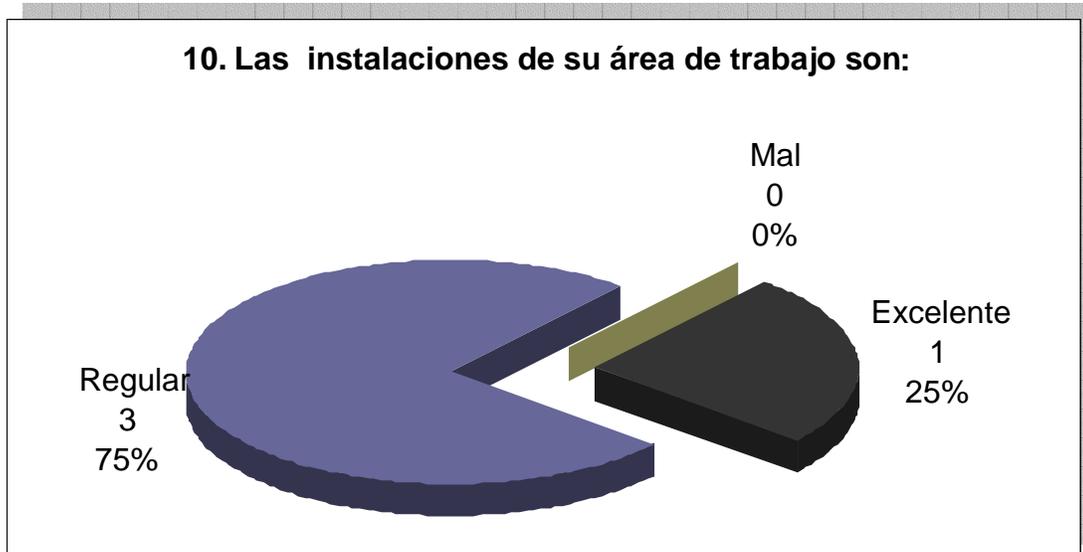
Interpretación: Se percibe que las relaciones laborales en el área administrativa son adecuadas y que se trabaja con relativa armonía.



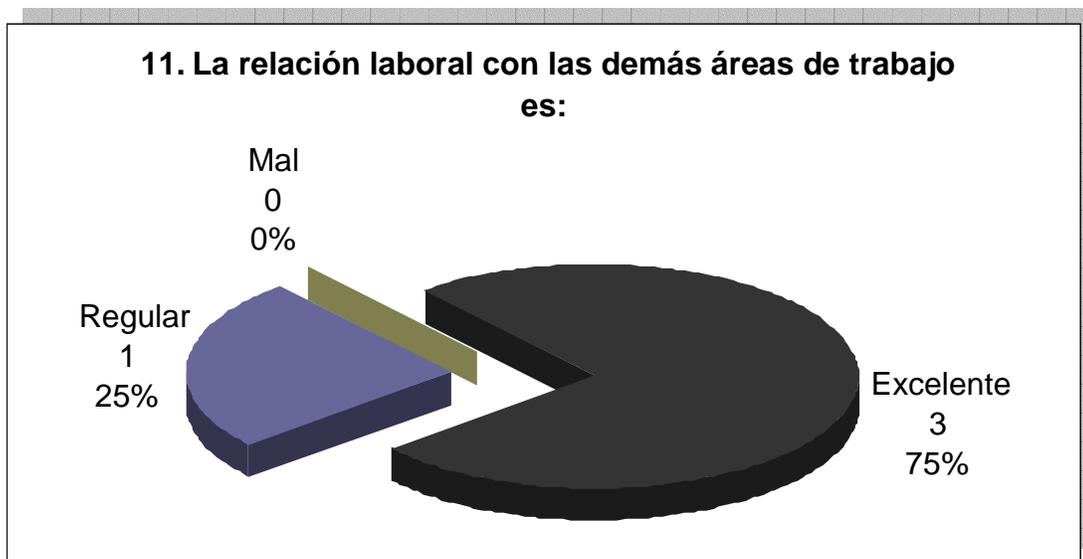
Interpretación: Las relaciones laborales que mantienen los trabajadores del área administrativa con las de más áreas de la institución se pueden calificar como óptimas para poder desempeñar las actividades de manera correcta.



Interpretación: Podemos comentar que los trabajadores no están del todo conformes con el suministro de materiales que son proporcionados por la Dirección para desarrollar sus actividades de una manera eficiente



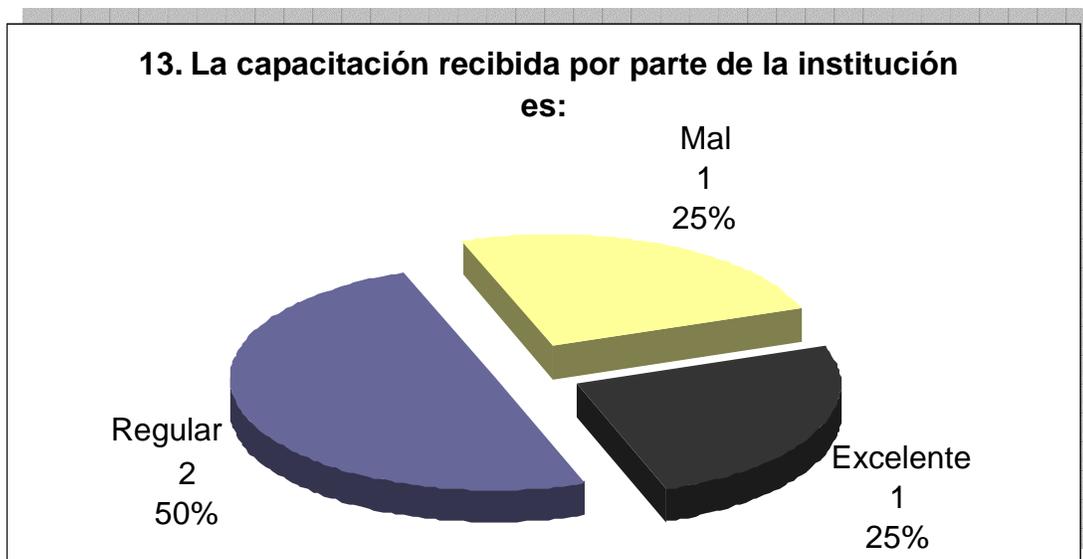
Interpretación: Los trabajadores no están en su totalidad conformes con las instalaciones del área de trabajo.



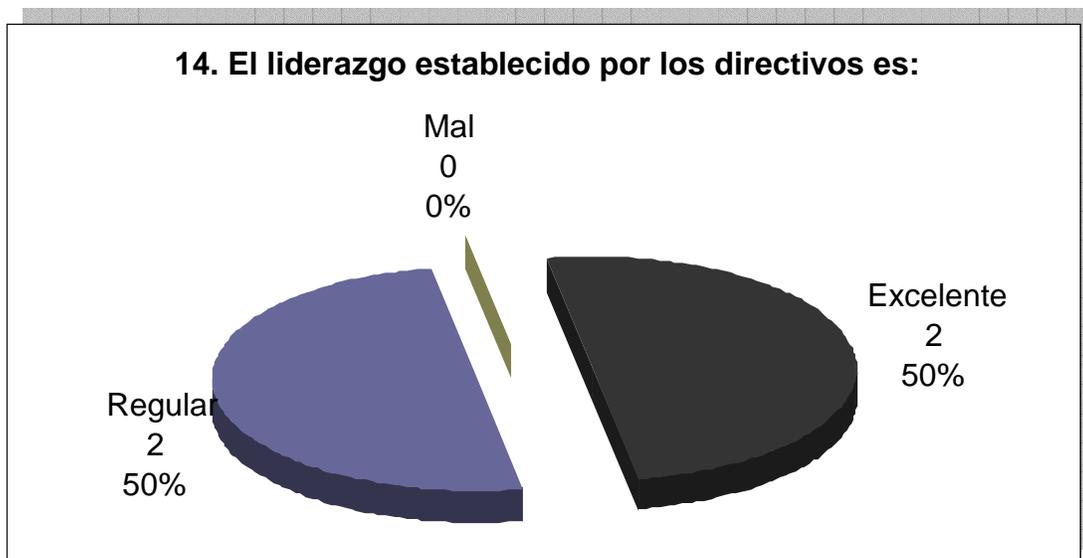
Interpretación: El ambiente laboral que se vive en la institución desde el punto de vista del personal administrativo puede considerarse como óptimo, contrastando con la visión del personal docente y el alumnado.



Interpretación: Se puede mencionar que la comunicación existente entre las diferentes áreas de la institución es escasa.

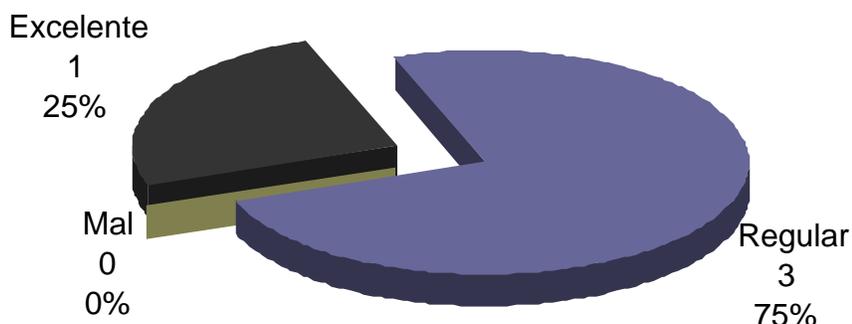


Interpretación: Es evidente que la capacitación que ha recibido el personal es escasa, lo cual puede ser un factor por el cual las funciones no están desarrollándose de la mejor manera para el adecuado desempeño de las funciones institucionales.



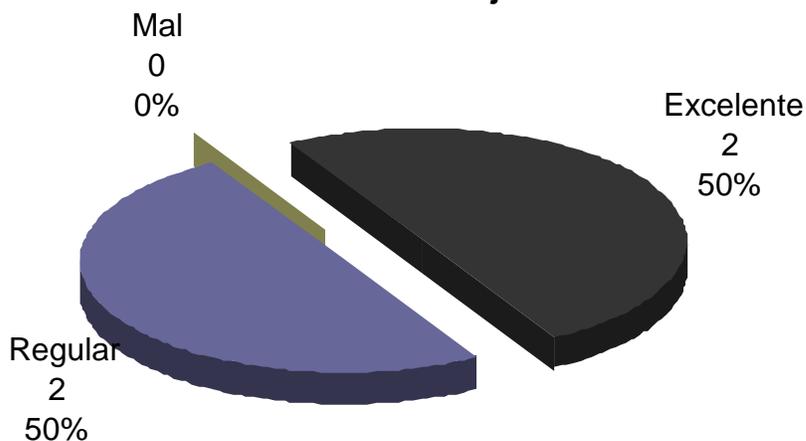
Interpretación: La falta de un buen liderazgo también puede ser un factor por lo cual los subordinados no estén desarrollando de manera óptima las funciones ya que es importante que exista en la institución ejemplos en la cual los trabajadores se puedan sentir reflejados.

15. El tiempo de respuesta por parte de los directivos para el abastecimiento de los materiales requeridos por su área de trabajo es:

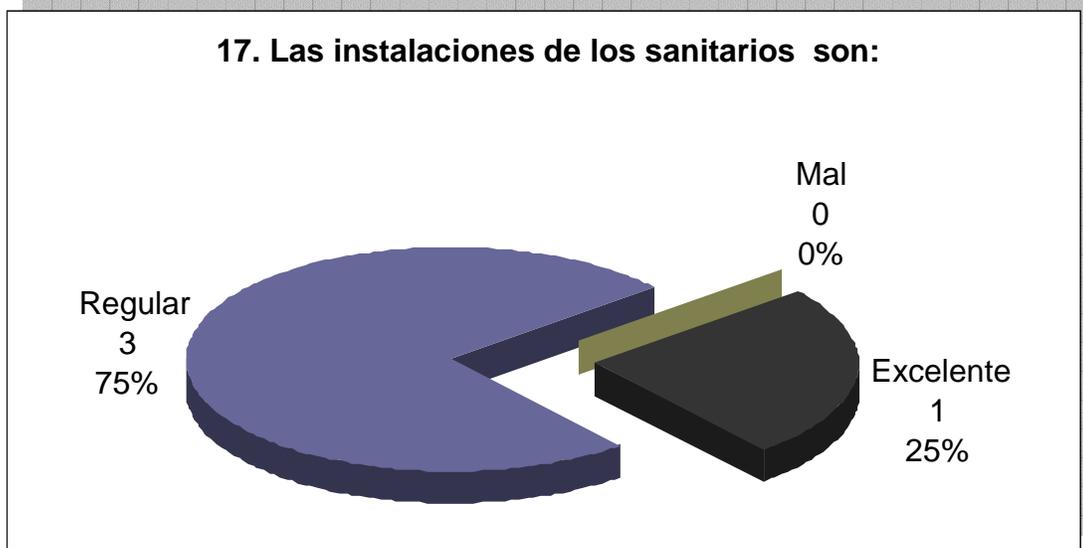


Interpretación: El personal administrativo tiene algunas inconformidades con capacidad de respuesta que tiene la Dirección al abastecer los materiales que requieren para lograr desarrollar sus actividades de forma óptima.

16. La calidad de los materiales proporcionados para desarrollar tu trabajo es:



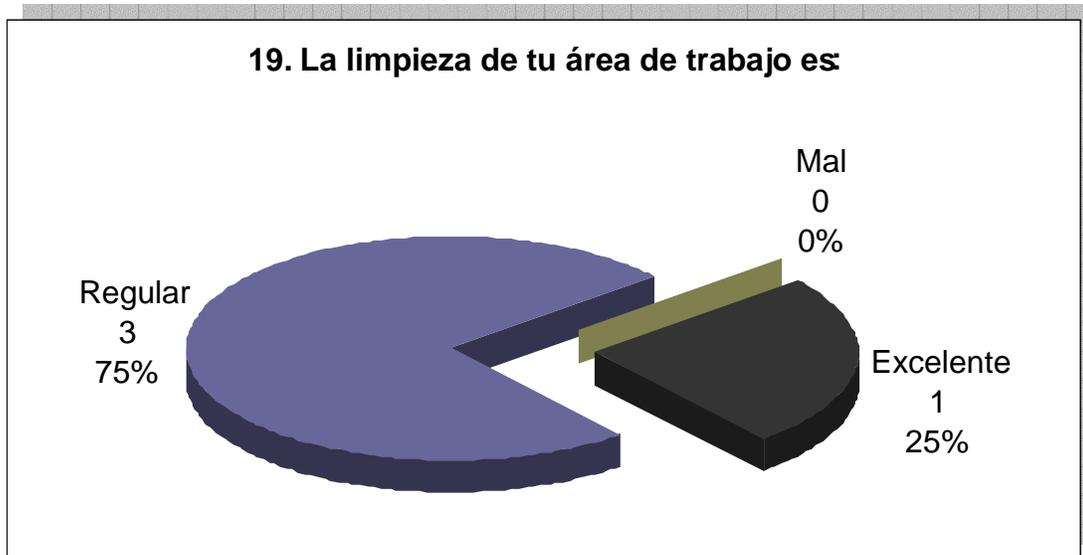
Interpretación: No se está del todo conforme con la calidad de la materia prima que es suministrada por la institución, con la cual el personal deberá desarrollar las actividades y la prestación del servicio a clientes tanto internos como externos.



Interpretación: Los sanitarios son calificados por el personal de una manera satisfactoria.



Interpretación: Esto nos indica que existen algunas irregularidades en la limpieza de estos espacios.



Interpretación: Esto nos indica que existen algunas anomalías en la limpieza del espacio de trabajo.

Cuestionario N° 4 Dirección General

Las siguientes respuestas fueron proporcionadas por la actual Dirección General²⁵ del Bachillerato Universitario BIT.

1. ¿Bajo que normatividad desarrolla sus actividades la institución?
 - Bajo las normatividades oficiales, SEP y UNAM, en todo lo que se refiere a la función académico administrativo, así como en su planta física, la parte de administración interna se adecua a lo establecido por esa dependencia.

Desde hace dos años se están elaborando reglamentos internos de trabajo, para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

2. ¿Cómo establece el plan anual de trabajo para la institución?
 - A partir de la calendarización oficial y considerando los resultados obtenidos en el ciclo escolar pasado, se estructura el plan a seguir para el nuevo ciclo escolar.
3. ¿El plan anual de trabajo lo difunde al personal de la institución?, ¿De que forma?
 - Si se difunde, en reunión con el personal se comenta, pero aún no se le da el seguimiento correcto, falta escribirlo de forma correcta y que cada persona cumpla con lo establecido.
4. ¿A través de que documento informa las actividades anual de la institución?
 - Circulares.
5. ¿Cómo informa al personal de las actividades que debe desempeñar en su área?
 - En reuniones privadas o en juntas de trabajo.

²⁵ Biólogo Juan Manuel Melgarejo García

6. ¿Cómo evalúa el desempeño del personal de la institución?

- Con el trabajo que realiza.

7. ¿El personal administrativo cuenta con un reglamento interno?

- No.

8. ¿El personal docente cuenta con un reglamento interno?

- Sí, se entrega al inicio del ciclo escolar, con un documento de trabajo que se da en la primera junta con profesores.

9. ¿A través de que documento informa al personal administrativo y docente de las nuevas disposiciones que emiten las autoridades?

- A través de oficios y circulares.

10. ¿Los alumnos cuentan con un reglamento interno?

- Sí, se entrega al inicio de clases.

11. ¿Cómo supervisa y evalúa el desarrollo de las actividades académicas de la institución?

- Directamente, observando las actividades y con los resultados obtenidos en los periodos y que se asientan en las boletas de calificaciones.

12. ¿De que manera informa a los padres de familia de la situación académica de los educandos?

- En boletas de calificaciones, en entrevistas personales y a través de juntas con los padres de familia.

13. ¿De que manera impulsa y vigila el desarrollo de la matrícula de la institución?

- Con nuevas actividades, mejorando la atención y trabajo en todas las áreas y con la creación de nuevas asignaturas extracurriculares que beneficien a los alumnos.

14. ¿De que forma controla la matrícula escolar (altas y bajas)?

- Con registros escritos que se comparan año con año.

15. ¿Cuenta usted con un diseño de la organización para un mejor control e identificación de las áreas de la institución?, ¿Cuáles?

- Sí, pero es muy antiguo y no se le ha dado difusión.

4.3 CÍRCULOS DE CALIDAD

En Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, a mediados de los 50's y principios de los 60's, se comienza a aplicar de forma sistemática el Control de la Calidad a través del modelo de *Círculos de Calidad*, como resultado de un proceso de evolución natural.

Estos *Círculos de Calidad* están conformados por pequeños grupos voluntarios de personas que se reúnen en horas laborables para identificar las causas de los problemas de trabajo y proponer soluciones a la gerencia.

En otras palabras, los *Círculos de Calidad* son una herramienta eficaz para percatarse de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dando la señal de alarma y creando la exigencia de buscar soluciones en conjunto. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento de todo el personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea en productos o procesos.

Los empleados que trabajan en cada círculo, forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia.

En la mayoría de los casos, un *Círculo de Calidad* comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente.

La idea básica de los *Círculos de Calidad* consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el

adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Los objetivos fundamentales de los Círculos de Calidad son:

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Los principales puntos focales que se atienden en los Círculos de Calidad son:

1. **La calidad** que es considerada como el gran objetivo de los círculos; siendo que los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.
2. **La Productividad** puede incrementarse a través de la colaboración de los círculos en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Siendo la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.
3. **La mejora de costos** evita el despilfarro y la mala administración de los recursos, en donde los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a

la hora de reducir los costos de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.

4. **La motivación** de los trabajadores se puede conseguir de una forma constante, a través de los Círculos de Calidad, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
5. **La integración** en los Círculos de Calidad facilita la ruptura de los compartimentos cerrados, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
6. **La reorganización** puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de ésta.

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

- La participación en el círculo de calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños de 4 a 6 personas en talleres pequeños.
- Los miembros del círculo de calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, tienen objetivos comunes.
- Los integrantes se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que les son puestos por el jefe.
- Cada círculo tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del círculo.
- La Junta de Gobierno de la Dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades.
- 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.

El papel de los Círculos de Calidad es:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema de mayor importancia.
- Hacer que el círculo investigue dichos problemas.
- Encontrar las soluciones.
- Tomar medidas, en caso de que el círculo este autorizado a hacerlo.
- Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

Los principios de los Círculos de Calidad son:

- La participación de las personas a todos los niveles.
- Voluntariedad en la participación.
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas.
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.
- Mantener los resultados obtenidos. Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y se les puede proporcionar el reconocimiento de sus logros a través de una mayor conciencia de trabajo en equipo, aumento en la participación de los individuos y mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.

4.4 PROPUESTA DE UN MODELO DE CÍRCULOS DE CALIDAD

En el desarrollo de un Círculo de Calidad es de esencial importancia que se especifique la estructura y proceso que se debe tener en este modelo:

1ª Etapa

En esta fase se deben definir los roles de trabajo que asumirán cada uno de los integrantes del Círculo de Calidad.

Comité de Dirección: Este estará conformado por el director de la institución. Su función principal es la de coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en las operaciones de los Círculos de Calidad. Asimismo decidiendo acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios.

Oficina de los Círculos de Calidad: Esta será la encargada de la administración del programa. Debe elaborar el plan de introducción, vigilar su ejecución; también es responsable de la contratación de la asesoría externa que se requiera e instructores. Controla e informa de los avances al Comité de Dirección.

El Facilitador.- Es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Siendo también miembro de la Oficina de los Círculos de Calidad sirviendo como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento del líder y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consiguiendo asistencia técnica externa cuando se requiera.

El Líder del Círculo de Calidad.- El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo. Siendo sus actividades las siguientes, la de crear un ambiente de participación en las reuniones, la de utilizar técnicas de interacción dando la oportunidad de hablar y ser escuchados todos los miembros del grupo, la de trabajar con el grupo con el fin de que no surjan conflictos, la de dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor.- Este debe organizar y realizar los cursos de capacitación para el gerente, supervisor y jefe del círculo, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos estarán dirigidos a explicar las funciones de cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orientara el manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor.- debe de aconsejar a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera cómo deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. Se reunirá en privado con el líder antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarlo a organizar y evaluar su progreso, y brindando su apoyo en lo que se refiere a material de estudio, tendiendo tres actividades fundamentales.

La de velar que los miembros del grupo pongan en practica lo que han aprendido durante su capacitación. Así como la de que reciban la instrucción necesaria dentro del grupo para poder resolver los diferentes problemas, la de controlar las actividades del Círculo con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.

El experto.- Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

2ª etapa

Después de estructurar y proponer el proceso con la cual se trabajara en los Círculos de Calidad se debe de desarrollar un plan de trabajo para convencer y comprometer a la Dirección en el proceso de la creación de los círculos de calidad, para introducir y ejecutar los círculos de calidad, debiéndose reglamentar las operaciones y capacitar a todo el personal en conocimientos y metodología de trabajo para tener un conocimiento homogéneo.

Esta etapa se desarrolla directamente a nivel gerencial, en esta parte se escucharán las propuestas emanadas del Círculo de Calidad en su primera fase, serán evaluadas y debe decidirse si pueden ponerse en práctica ó no. En el caso de una decisión favorable, se elaborará un plan de trabajo para ejecutar la propuesta e implementarla.

GRAFICA DE GANTT, MODELO DE CÍRCULO DE CALIDAD PARA EL BACHILLERATO UNIVERSITARIO BIT

	Nombre de la actividad	Duración Hrs. / Sem.	MES 1			MES 2			MES 3								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.	Enlistado e identificación de problemas.	3	■														
2.	Recopilación de datos.	3		■													
3.	Análisis de problemas y estudio de técnicas estadísticas.	3			■	■											
4.	Diseño de soluciones.	3					■	■									
5.	Exposición de la solución a la gerencia.	1						■									
6.	Exposición de la solución a la dirección.	1							■								
7.	Dictamen de la dirección del análisis de la propuesta. ²⁶	1								■	■						
8.	Junta con otras áreas.	3										■	■				
9.	Planeación del plan de trabajo.	4												■	■	■	■
10.	Ejecución del plan de trabajo.	3														■	■
11.	Evaluación del proyecto.	3															■

²⁶ En esta actividad si la propuesta expuesta en el círculo de calidad es aceptada por la dirección, se continua con el plan de trabajo establecido, y si el dictamen no es favorable, se deberá iniciar desde la actividad numero 1 ,

Calidad Total

La mejora continua es uno de los principales aspectos que toda organización debe de tomar en cuenta para que los procesos que se tienen establecidos hacerlos más, eficientes, eficaces, y sino cambiarlos, determinando qué cambiar y cómo cambiarlo esto depende esencialmente del enfoque específico de los directivos que conforman dicha organización, de la misma manera puede contribuir a mejorar las debilidades y a afianzar sus fortalezas.

A través del mejoramiento continuo las organizaciones pueden ser más productivas y competitivas en el mercado al cual pertenece, analizando los procesos existentes, de tal forma que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse para que a través de esta las organizaciones sean líderes, sin olvidar que la mejora continua se va realizando por medio del establecimiento de un servicio excelente, con el cual se va creando un hábito de cambio, y éste debe dar como resultado la excelencia que es el punto que la organización debe alcanzar.



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

CAPÍTULO I.

Es de vital importancia conocer los aspectos generales de la Administración, antes de abordar cualquier investigación dentro de una organización. El conocimiento de la teoría administrativa, de su evolución hasta los umbrales del siglo XXI, nos permite tener una mejor herramienta para comprender y analizar cualquier aspecto del desarrollo de una organización en cualquiera de sus ámbitos.

La Administración es *la coordinación eficaz de todos los recursos y elementos que conforman una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos en un medio ambiente estratégico y competitivo.*

CAPÍTULO II.

La calidad es la *mejora continua*, y una de sus principales características consiste en no dejar al margen alguna de las áreas y componentes de una organización. La calidad va más allá de lo que se puede observar como una *punta del iceberg*, deben de tomarse en cuenta factores como: la *garantía del proceso*, es decir la calidad del producto lleva una garantía de calidad implícita en cada una de las fases de su proceso.

Inculcar la calidad desde un principio en la elaboración de un producto ó prestación de un servicio, significa eliminar la inspección directa, y pasar a una fase en donde cada trabajador se compromete a ser su propio inspector.

CAPÍTULO III.

Entre los elementos y características de la *calidad en el servicio*, se pueden destacar: *el momento de la verdad*, que significa el primer contacto del cliente con el prestador del servicio. Este primer contacto es vital para generar un vínculo de *confianza* o *desconfianza*. Independientemente de la capacitación existente o no existente del

prestador de servicios, la *primera percepción* del cliente es fundamental para provocar en él una mala o buena imagen.

La *imagen* juega un papel relevante en la relación cliente-proveedor que con el tiempo puede tender puentes que permitan la recomendación de un producto o servicio. La satisfacción del cliente puede entenderse en la percepción que éste tenga del producto, servicio u organización.

CAPÍTULO IV.

El diagnóstico es una herramienta eficaz que nos permitió entrevistar, a través de una serie de cuestionarios, al cliente externo e internos; además nos arrojó datos duros o reveladores de su percepción en su satisfacción. Los datos fueron vaciados en cuadros estadísticos y nos permitieron analizarlos para una mejor toma de decisiones, y fundamentalmente para proponer una primera fase de implementación de un modelo de círculos de calidad.

La hipótesis planteada al principio de esta tesis se sustentó en una *apatía* por parte de los estudiantes; esta percepción fue originada por las primeras exploraciones realizadas sin antes recurrir a una investigación de campo mejor planeada.

Los resultados que se obtuvieron de la investigación de campo nos indican finalmente que esa supuesta *apatía* no es la principal causa de deserción de los alumnos que ingresan desde el primer ciclo. La *apatía* es el reflejo de una ausencia de *garantía de calidad*, es decir fortalecer desde la base la punta del iceberg.

La implementación de la primera fase de los círculos de calidad permitirá fortalecer las relaciones cliente-proveedor, así como mejorará la percepción en todos los ámbitos del Bachillerato Universitario BIT.

BIBLIOGRAFÍA

- Crosby. B. Philip. **Calidad sin lágrimas, el arte de administrar sin problemas**, 1ª. ed. McGraw Hill, México, 1991.
- Crosby. B., Philip. **Completeness –plenitud-, calidad para el siglo XXI**, 1ª. ed. McGraw Hill, México, 1994.
- Deming, William Edwards, **Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis**, ediciones Díaz de Santos S. A., Madrid.
- F. Stoner, James A. **Administración**, sexta edición, Pearson Educación, México, 1996.
- Frederick Winslow, Taylor. **Principios de la Administración Científica**, Herrero Hnos., 1971.
- Gómez Ceja, Guillermo, **Planeación y Organización de empresas**, Mc. Graw Hill, 2001.
- Gutiérrez Garza, Gustavo. **Justo a tiempo y calidad total, Principios y aplicaciones**, ediciones Castillo, México, 2000.
- Gutiérrez Pulido, Humberto. **Calidad total y productividad**, Mc Graw Hill, México, 1997.
- Hellriegel, Don. **Administración**, Internacional Thomson Editores, México, 1998.
- [Http://www.dgire.unam.mx/contenido/estructura/mision.htm](http://www.dgire.unam.mx/contenido/estructura/mision.htm)
- [Http://www.dgire.unam.mx/contenido/estructura/vision.htm](http://www.dgire.unam.mx/contenido/estructura/vision.htm)

- [Http://www.dgire.unam.mx/contenido/home.htm](http://www.dgire.unam.mx/contenido/home.htm)
- [Http://www.dgire.unam.mx/contenido/si/sis_inc.htm](http://www.dgire.unam.mx/contenido/si/sis_inc.htm)
- Ishikawa, Kaoru. **¿Qué es el control total de la calidad?, la modalidad japonesa**, Grupo Editorial Norma, México, 1985.
- Leonard L. Berry, **Un buen servicio ya no basta, cuatro principios del servicio excepcional al cliente**, Grupo Editorial Norma, México, 1996.
- Mc Graw Hill. **Biblioteca practica de negocios**, México, 1986.
- Münch Galindo, Lourdes. **Fundamentos de Administración**, Trillas, México, 1982.
- Münch Galindo, Lourdes. **Más allá de la excelencia y de la calidad total**, Trillas, México, 1992.
- Reyes Ponce, Agustín. **Administración moderna**, Limusa, México, 1994.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, **Cómo administrar pequeñas y medianas empresas**, ECAFSA, México, 1985.
- Sadgrove, Kit. **Como hacer que funcione la calidad total**, Panorama, México, 1997.