

320823

9
20



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAN
ESCUELA DE PEDAGOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"LA CALIDAD EN LA ACTIVIDAD SECRETARIAL,
PROPUESTA PEDAGOGICA DE UN PLAN DE
DESARROLLO DE CALIDAD"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
ALEJANDRA LUNA CAMPOS

ASESOR DE TESIS: LIC. ANA GRACIELA FERNANDEZ LOMELIN

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
Capítulo I El proceso enseñanza-aprendizaje en el adulto y la capacitación	1
1.1 El adulto y el aprendizaje	2
1.2 El proceso enseñanza-aprendizaje	5
1.3 La andragogía: métodos y estrategias de la educación de adultos	8
1.4 La capacitación métodos y procedimientos	14
1.4.1 Principios pedagógicos	14
1.4.2 Modalidades metodológicas para la capacitación	16
Capítulo II El control total de calidad	26
2.1 Antecedentes del método	28
2.2 Marco referencial en que se basa la actividad del control de calidad	30
2.3 La esencia del control de calidad	33
2.4 El control total de calidad	45
2.5 La gerencia en su nuevo concepto	48
Capítulo III Cómo administrar con el método Deming, y el enfoque de la calidad de servicio, de Karl Albrecht	52
3.1 Introducción al método	53
3.2 Los catorce puntos y las siete enfermedades ...	54
3.2.1 Las siete enfermedades mortales y algunos obstáculos	62
3.3 Calidad de servicio, por Karl Albrecht	67
3.4 Ciclo de servicio	71
3.4.1 El Diagrama T	72
3.4.2 El triángulo de servicio	74

	Pág.
Capítulo IV Estudios sobre la calidad del servicio secretarial realizado en las empresas: Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción y Fideicomiso de Riesgo -- Compartido	78
4.1 Justificación y planteamiento del problema	79
4.2 Objetivos	80
4.3 Hipótesis	81
4.4 Marco contextual	82
4.5 Metodología y procedimiento	83
4.6 Sistematización de datos	88
4.6.1 Resultados obtenidos con jefes del Instituto de Capacitación	88
4.6.2 Resultados obtenidos con jefes de Fideicomiso de Riesgo Compartido	100
4.6.3 Comparación de las apreciaciones de los jefes sobre la calidad del servicio secretarial en las empresas ICIC y FIRCO	111
4.6.4 Resultados de la opinión de las secretarías del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción	117
4.6.5 Resultados de la opinión de las secretarías de Fideicomiso de Riesgo Compartido	131
4.6.6 Comparación de las opiniones de las secretarías sobre la calidad de sus servicios entre las empresas Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción y Fideicomiso de Riesgo Compartido	145
4.6.7. Contrastación de los resultados entre jefes y secretarías.	149
Discusión y Conclusiones	152
Ajustes y modificaciones a la modalidad con base a los Resultados obtenidos de la investigación	153

	Pág.
Conclusiones finales	166
Bibliografía	198
Anexos	202

INTRODUCCION

Para permanecer dentro de la competencia, las compañías se están preocupando por mejorar e innovar la calidad de sus procedimientos, productos y servicios; investigan sobre los diferentes métodos de calidad y los beneficios que ofrece cada uno de ellos, de tal forma que puedan decidir entre uno y otro, buscando adaptarlos a sus necesidades. La calidad está revolucionando el pensamiento humano, pues en la medida en que el individuo se compenetra en ella descubre más y más opciones para crecer, de ahí que la adopta como una de las acciones determinantes para su vida; por ello si una organización está conformada por individuos, para crecer y desarrollarse deberá sensibilizarlos en esta nueva filosofía e involucrarlos mediante una educación.

Bien, una parte importante en la organización no debe olvidarse que ha sido, es y será la población secretarial, misma que por su preferencia en la empresa deberá ser capacitada en este nuevo estilo de vida.

De esta manera la secretaria se reconocerá como un elemento que participa activamente en la organización de la empresa, con iniciativa para sugerir, tomar decisiones, y como alguien con las cualidades requeribles en sus Relaciones Públicas, por todo lo anterior busca comprometerse por sí misma y por los demás; ubicándose en su área laboral y que la motive a querer integrarse en su equipo de trabajo.

Desde luego, generar modificaciones en la conducta, es una labor ardua y de mucha disciplina, que no se consigue de un día para otro; no obstante con el apoyo necesario se puede dar a través del tiempo.

De ahí que una vez confirmada la problemática, se consideró como un medio de solución un curso dirigido a la mejora del desempeño secretarial mediante la propuesta.

En esta tónica, el trabajo de la presente tesis se estructuró de la siguiente forma.

En el capítulo I se presenta un panorama general sobre el adulto y su aprendizaje donde se hace hincapié sobre la importancia de partir de sus propias experiencias para capacitarlo; motivo por el cual en el mismo capítulo se habla de la Andragogía y sus principios pedagógicos como estrategias que se deberán aplicar en el proceso Enseñanza-Aprendizaje; el capítulo incluye las diferentes modalidades de educación, de donde se extraen las bases para configurar la modalidad en la que se fundamenta la propuesta de curso.

En el capítulo II se hace referencia sobre los conceptos de calidad, generados por la modalidad Estadounidense y adaptados y modificados en el Japón por las necesidades presentadas a raíz de la segunda guerra mundial, presentando una modificación del método denominándolo "Control Total de Calidad". Es en Kaoru Ishikawa y su método en quien se fundamenta este capítulo donde se asegura que el control total de calidad se da cuando la organización, la elaboración de un producto, o el servicio están exentos de una inspección. El control de calidad lo establece el mismo trabajador desde su propia acción.

En el capítulo III se analizan "Los Catorce puntos" como la filosofía en la que fundamenta su método de calidad E. Deming, con la que argumenta la necesidad de actuar en equipo y de apoyarse en una constante capacitación encaminada al mejoramiento de la calidad, sin embargo propiciar un cambio de actitud a nivel institución a veces no es posible por una serie de hábitos analizados y que obstaculizan la posibilidad de un cambio, a los que denomina "Las Siete Enfermedades".

El capítulo se complementa con un "Enfoque de calidad en el servicio" por Karl Albrecht; quien presenta una serie de sugerencias como: "El ciclo de servicio, los siete pecados del servicio, el Diagrama T", vimos que pueden ser aplicables para la mejora de calidad en el servicio y en el que se señala como principal personaje el prestador de servicio, denominándolo como un cliente importante.

Una vez desarrollado el marco teórico y en función de él se dio inicio a la investigación de campo que conforma el capítulo IV, en el que se plasma la información con respecto de la problemática que presenta la secretaría en sus funciones. Al final se presenta la sección de conclusiones que dan pauta a la realización de la propuesta de curso, apoyando al mejoramiento de la calidad de actividad secretarial y por ende al mejoramiento de su empresa, en donde se crea una atmósfera de trabajo en grupo, la comunicación; la solución en común de los problemas, la confianza, la seguridad, el orgullo en la tarea ejecutada y un mejoramiento interminable, donde prevalezca un espíritu de verdadera cooperación.

CAPITULO I

EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL ADULTO Y LA CAPACITACION

1.1. EL ADULTO Y EL APRENDIZAJE

Hoy en día existe una gran demanda de oportunidad para estudiar, producto de la necesidad del individuo de ser reconocido por la sociedad, teniendo como visión, una educación continua y permanente que le permita penetrar en una competencia laboral. Cada adulto tiene capacidad y potencialidad para participar en actividades de aprendizaje, por lo que muchos educadores se han mostrado interesados por conocer las características únicas y propias del adulto, pues no hay que olvidar que todo individuo es un sujeto único y tiene responsabilidades específicas que cumplir relacionadas con el papel que le toca desarrollar en su medio social.

Estas características se pueden clasificar en dos:

- a) La primera referente al concepto que tiene el adulto de sí mismo, que aún sobrestimando su ego o minimizado por otros, siempre cree que es capaz de auto-dirigirse.
- b) La segunda se relaciona con la amplia y variada acumulación de experiencias que posee el adulto. (Alzuru H. Y: 1981, p. 31).

El adulto visto como una persona que participa en un continuo aprendizaje en su medio laboral social, y que a lo largo de su vida se ha visto obligado a tomar decisiones, nos hace pensar que es alguien cargado de experiencias, por lo tanto, valorizar estas experiencias y adecuarlas al proceso Enseñanza-Aprendizaje es entender los principios andragógicos.

De igual forma cada adulto presenta una variedad de problemas y limitaciones, problemas que no desaparecen al participar en el proceso Enseñanza-Aprendizaje sino que, por lo contrario, lo afectan en la retención, en el interés y en su habilidad de comprensión; también existen factores causales que de alguna manera han influido, como pueden ser: el temor a algo nuevo, el recuerdo de un fracaso en la educación escolar, incluso la edad misma, afectan al adulto al participar en dicho proceso.

Entender esas características únicas del adulto, permite hacer más efectivo el proceso Enseñanza-Aprendizaje y desarrollar mejores recursos didácticos, en respuesta de las necesidades de quienes participan en ese proceso.

El adulto demanda una educación que atienda sus necesidades, exigiendo un aprendizaje práctico con el que pueda satisfacerla, por lo tanto, busca un aprendizaje que lo ayude a resolver sus problemas actuales y que lo conduzca a plantearse metas para un futuro a corto, mediano y largo plazo.

Por ello el adulto lleno de contradicciones y debilidades requiere de una capacitación más dinámica y cada vez más solidaria con sus necesidades; en otras palabras, más adecuada a sus características.

Sin embargo existen obstáculos que impiden la participación libre y voluntaria del adulto en una actividad de aprendizaje, éstos pueden clasificarse en tres categorías: situacionales, disposicionales e institucionales (Alzuru H. Y: 1981, p. 37).

a) Situacionales

Barreras, producto de la situación de un individuo en la vida, o en un momento determinado de ella; por ejemplo, la falta de tiempo a causa de las responsabilidades del trabajo y la casa.

b) Disposicionales.

Barreras establecidas por los prejuicios que se han tejido acerca del aprendizaje en el adulto, por ejemplo: "las escuelas son aburridas", "no tengo capacidad para aprender", y esto por desconfianza en sí mismo, inseguridad en sus propias habilidades; por último, el prejuicio más común entre los adultos "soy muy viejo para aprender".

c) Institucionales.

Se presentan por las instituciones de capacitación que influyen y desaniman a gran número de participantes, por inconvenientes como horarios incómodos, ubicaciones difíciles, etc.

El adulto se esfuerza y consigue integrarse a una actividad de aprendizaje, como resultado de un gran deseo de lograr metas prácticas (un nuevo trabajo, o escalar puestos que le permitan elevar sus ingresos), deseo de lograr satisfacciones en sus metas personales, deseo de obtener conocimientos, deseos de establecer relaciones humanas, deseos de escapar de la rutina, etc.

Concluyendo, el adulto es un aprendiz pragmático lo que le lleva a buscar un aprendizaje práctico y dinámico.

Se ha hablado de que el adulto al participar en la actividad capacitadora, obtiene un aprendizaje; ahora bien no debe olvidarse que dicha acción es resultado de un proceso: el proceso Enseñanza-Aprendizaje mismo que se analizará en el siguiente punto.

1.2. EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Al querer hablar del proceso Enseñanza-Aprendizaje (E-A), es importante plantear algunas interrogantes al respecto: ¿qué significa enseñar?, ¿qué es el aprendizaje?, ¿por qué se habla de proceso?, ¿cuál es el papel que tanto educando como educador tiene en el proceso?, las respuestas a estas interrogantes permitirá que se comprenda más claramente qué es el proceso (E-A).

Para llegar a esas respuestas es necesario antes hacer una revisión de la idea tradicionalista que durante mucho tiempo dirigió la enseñanza y el aprendizaje. Posteriormente, se hará una referencia al enfoque educativo que prevalece en la actualidad en el ámbito de la capacitación. Manual Formación de Instructores: ICIC, 1991 p. 10.

Enfoque tradicionalista

Por mucho tiempo la enseñanza se ejerció como una acción independiente del aprendizaje, en la que el educando y educado tenían tareas específicamente diferenciadas.

La función del educador consistía en enseñar; percibiendo la enseñanza como la acción de transmitir la información a los educandos sobre algunas áreas específicas del conocimiento, utilizando por lo general a la exposición verbal como principal forma de enseñanza.

En este enfoque el educador es considerado como una persona activa que "sabe, habla, piensa, actúa y ejerce la autoridad". Manual Formación de Instructores: ICIC, 1991 p. 10.

A los educandos por el contrario, se les considera como sujetos carentes de necesidades, intereses, conocimientos y experiencias, como si se tratase de "recipientes vacíos que deben ser llenados con los contenidos de la enseñanza". Manual Formación de Instructores: ICIC, 1991 p. 11.

En este enfoque se limita al educando a ser única y exclusivamente receptores pasivos de la información.

Por otro lado, los contenidos de la enseñanza, generalmente son de tipo teórico, mismos con los que difícilmente se cubren las necesidades y se atienden las características de las personas que "aprenden" con base en este sistema.

De esta forma, el aprendizaje se reduce a la acción mecánica de escuchar, memorizar y reproducir lo más fielmente, los contenidos transmitidos.

Desde este punto de vista, la enseñanza se caracteriza por ser una actividad trasmisora verbalista y academista, mientras que el aprendizaje como una acción mecánica y receptiva, pasiva y memorista.

Enfoque actual

En la actualidad, se considera a la enseñanza y al aprendizaje como acciones estrechamente relacionadas, que constituyen un proceso único e indivisible.

El aprendizaje se explica como un proceso mental que ocurre en la persona que aprende y que genera un cambio en la conducta.

A los educandos se les considera como personas que poseen un cúmulo de experiencias y conocimientos adquiridos a lo largo de su vida, que piensan y actúan para aprender; convirtiéndose en sujetos activos de su propio aprendizaje.

El aprendizaje de los educandos se ve influenciado por diversas condiciones o factores externos que le facilitan u obstaculizan dicho aprendizaje, como son el medio físico o social, además de la enseñanza que le proporciona el educador.

Debido a lo anterior, la función del educador consiste en proveer, organizar y coordinar las acciones, formas y medios que faciliten el aprendizaje. Para ello deberán tomar en cuenta las necesidades, intereses, conocimientos y experiencias de los educandos que serán fundamentales para el logro del aprendizaje. Manual Formación de Instructores: ICIC, 1991 P. 13.

En el enfoque actual los contenidos de la enseñanza no se concretan a la acumulación de información académica sino que además son retomados de las mismas experiencias de las personas que aprenden.

En este sentido la enseñanza se entiende como una acción intencionada y sistemática cuyo propósito es el de crear las condiciones que faciliten el aprendizaje. Manual Formación de Instructores; ICIC, 1993 p. 13.

Una vez reflexionado sobre estos dos enfoques se puede definir al proceso E-A como:

"El proceso en el que se da una serie consecutiva de fases (y acciones) intencionadas, interrelacionadas y sistematizadas en las que el educador y educandos interactúan para lograr el aprendizaje de un determinado contenido, generando con ello un cambio en su conducta." Manual, Formación de Instructores: ICIC, 1991 p. 14.

A partir de esta concepción del proceso E-A, se han buscado estrategias que garanticen que dicho proceso se desarrolle adecuadamente, estas estrategias pueden ser los principios didácticos dados por una disciplina orientada al estudio del aprendizaje en los adultos La Andragogía, de la cual se hablará con mayor precisión en el siguiente rubro.

1.3. LA ANDRAGOGIA: METODOS Y ESTRATEGIAS DE LA EDUCACION DE ADULTOS.

Determinar métodos de educación o de enseñanza-aprendizaje es uno de los propósitos de la Andragogía.

La Andragogía surge como una disciplina que se ocupa del estudio del adulto y de las estrategias educativas más adecuados para el logro de aprendizaje de acuerdo con sus características; la Andragogía ha aportado importantes elementos sobre la personalidad del adulto, sus características en el aprendizaje y una serie de principios didácticos que orientan al trabajo educativo con Adultos.

Para esta disciplina, los métodos didácticos elaborados en la práctica no cubren en su totalidad las exigencias andragógicas, ya se trate de métodos afirmativos (expositivos o

demostrativos), interrogativos o activos y menos aún aquellos métodos que se basan en la repetición, entrenamiento, apropiación de la toma de conciencia, etc.

Las técnicas de trabajo en grupo tal vez sean lo más apropiadas para los Adultos en formación, éstas posibilitan la Interacción entre los mismos educandos. Si tomamos en cuenta que el adulto es un sujeto rico en experiencias y con conocimientos previos, éste al intervenir en un proceso E-A en el que es estimulado por el educador a participar activamente se da la oportunidad de vertir sus experiencias abiertamente hacia el grupo, mismas que al sumarias a las de sus compañeros, retroalimentan y por ende enriquecen al grupo, conduciendo al adulto a un crecimiento; pues bien todos desde el papel que le corresponde -Educador (facilitador) y Educandos (participantes activos)- interactúan algo que las técnicas de trabajo en grupo le permiten.

Para la andragogía, la enseñanza de Adultos supone un aporte de actitudes nuevas que podrían describirse como la apertura del espíritu, la aceptación o mejor aún la búsqueda del cambio, Mac Carthy, D. Y Vartler R. citados por Antonine de León señalan 3 principios en la formación del adulto.

- a) La enseñanza debe estar basada en lo concreto, es decir, que parta de la experiencia, no de conceptos teóricos.
- b) La enseñanza debe ser una formación global que tenga en cuenta tanto el contenido profesional como el equilibrio de la personalidad; no hay que olvidar que el Adulto es un ser Integrado por tres áreas: la cognoscitiva, psicomotriz y afectiva, por lo tanto, su formación debe ser con base en una capacitación integral.

- c) La enseñanza debe estar dirigida con base en el trabajo en pequeños grupos de tal manera que se genere una interrelación entre educandos y con ello el enriquecimiento por experiencias.

Retomando lo anterior, los principios didácticos otorgados por la Andragogía pueden resumirse en 10, y son los siguientes. Manual Formación de Instructores: ICIC, 1991 pp. 30,31, 32, 33.

a) Principio de Dirección

Este principio indica la necesidad de definir y hacer explícitos los objetivos de aprendizaje en forma clara y precisa. De esta forma los participantes sabrán qué van a aprender, qué aspectos son importantes y a dónde dirigir su atención.

b) Principio de Ordenamiento

Indica la necesidad de prever la secuencia en que será presentada la información para facilitar su comprensión y asimilación.

La información debe estar organizada:

Lógicamente: de lo particular a lo general o de lo general a lo particular.

Didácticamente: de lo simple a lo complejo.

c) Principio de Proximidad.

Toda acción de enseñanza debe partir del punto más próximo a la vida del educando (de sus necesidades, intereses, conocimientos, experiencias).

Se recomienda:

- Partir de lo conocido a lo desconocido.
- De lo concreto a lo abstracto.
- De lo cercano a lo remoto.

d) Principio de Adecuación

Indica que los contenidos deben ser adecuados a las capacidades intelectuales o físicas de los educandos.

Si los contenidos son muy simples provocarán aburrimiento; si son muy complejos producirán una excesiva tensión que dificulta el aprendizaje.

La información se presenta de manera gradual (dosificada para facilitar sus comprensión).

e) Principio de Vivencia y Relación

Este principio indica que:

Siempre que sea posible se coloque al educando en contacto directo con aquello que va a aprender.

Es conveniente relacionar las vivencias personales de los educandos con los nuevos aprendizajes señalando su aplicabilidad y utilidad en su vida personal, laboral o social.

f) Principio de Participación

Este principio señala la necesidad de proponer actividades (físicas o intelectuales) que habrá de realizar el educando para poder aprender.

Es conveniente propiciar la libre expresión de las ideas sin temor a la burla o crítica destructiva y promover el trabajo en equipo.

g) Principio de Descubrimiento y Reflexión

Sugiere orientar la enseñanza de manera que ofrezca al educando la oportunidad de ir descubriendo por sí mismo los hechos, reflexionando las causas, las relaciones, etc., para que los mismos no le sean simplemente presentados y al asimilarlos tengan significado para él.

h) Principio de la Práctica Frecuente

En la medida que se propicie la ejercitación de los conocimientos o habilidades que se pretenden aprender, se mejorará la calidad del aprendizaje.

i) Principio de aplicación

Indica que se deben promover situaciones que permitan al educador aplicar los nuevos conocimientos y experiencias en su medio laboral, personal o social.

j) Principio de Retroalimentación

Es conveniente dar a conocer a los educandos los resultados de su desempeño, indicándoles no sólo que están bien o mal, sino el por qué, de manera que puedan continuar o corregir su aprendizaje.

Es recomendable también guiar al educando para que detecte él mismo sus errores y avanzar en su aprendizaje.

Estos principios didácticos pueden servir al educador para orientar sus acciones de enseñanza a fin de cumplir con su función de **FACILITADOR DE APRENDIZAJE**.

Una vez reflexionado sobre los principios didácticos en la educación de Adultos se puede concluir lo siguiente:

"La educación de los adultos, con sus objetivos profesionales, y culturales, encuentra efectivamente su fundamento en las transformaciones más o menos profundas que afectan todos los campos donde se desarrolla la actividad del hombre: medio de formación, de trabajo, recreación, vida familiar, etc. De tal modo, la explosión científica y técnica entraña un aumento de las exigencias intelectuales de los oficios, una mayor movilidad de los trabajadores y el desarrollo de acciones pedagógicas destinadas a prevenir o producir los fenómenos de "obsolescencia" o de deterioro de los conocimientos adquiridos en el pasado". (León, A: 1971. p. 7)

Orientar la enseñanza en función de las necesidades y características del adulto, no es lo único que hace funcional a la capacitación, es fundamental también partir del conocimiento previo de todo su contexto tanto social como laboral, esto permite descubrir su realidad y con ello recaban más información viable a la resolución de problemas u obstáculos que impiden muchas veces ejercer una capacitación eficaz, es decir, realizar una investigación con la que se obtengan elementos que faciliten la tarea de crear métodos encaminados a efectuar la actividad capacitadora que satisfaga las necesidades reales del adulto.

Por lo anterior, en el próximo inciso sobre La Capacitación , Métodos y procedimientos se hablará de los principios pedagógicos sugeridos por el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción y de algunas modalidades metodológicas como alternativas dirigidas a realizar una capacitación que cubra la demanda del adulto.

1.4. LA CAPACITACION: METODOS Y PROCEDIMIENTOS

La capacitación eficaz será aquella que opere con base en diversos factores, resultantes de dos aspectos: a) Principios fundamentales de la capacitación y b) Las metodologías adoptadas en el quehacer capacitador; con el primero se hará una reflexión de los principios pedagógicos que orientan la acción capacitadora, y con el segundo se señalan algunas modalidades metodológicas para realizar dicha acción, haciendo un mayor énfasis en la modalidad instruccional ICIC, por considerarla entre las mencionadas como la más completa, además de cubrir los requerimientos del Sistema General de Capacitación (SGC).

1.4.1. Principios pedagógicos

- a) La capacitación laboral es un proceso o acto educativo permanente, a través del cual se ejerce influencia educativa sobre trabajadores para darles la oportunidad de obtener un conjunto de conocimientos generales, ayudarlos a prepararse para desempeñar su ocupación y actualizarlos en ella.

- b) Conductor tiene un doble rol, en su papel de educador atiende la organización, o preparación y evaluación de la capacitación; como educando, asimila la experiencia grupal para retroalimentar y enriquecer su labor educativa.

- c) El trabajador, como educando, es capaz de asimilar y aplicar los conocimientos adquiridos, de asumir un papel activo y de organizar su propio aprendizaje, además de ser capaz de transmitir a otros lo que sabe.

- d) Para que tenga lugar la capacitación como proceso educativo es necesario que se dé una interacción entre el conductor y el trabajador en tiempos destinados a la capacitación.
- e) El trabajo del capacitando es una actividad pensante, creadora y colectiva; su realización está sujeta a una conjugación de procesos intelectuales y de habilidades y destrezas manuales y, de igual manera, de la asimilación de los conocimientos de una ocupación.
- f) Dado que en la capacitación laboral se trata de asimilar conocimientos técnicos de desarrollo humano y seguridad, así como adquirir y dominar habilidades con cierto grado de destrezas, es necesario organizar el aprendizaje de manera distinta al sistema escolarizado.
- g) La capacitación deberá mantener al grupo en constante actividad, para lo cual deberá organizarse a partir de actividades colectivas (apoyarse en técnicas grupales).
- h) El trabajador debe tener la oportunidad de aplicar, en situaciones reales (área laboral) los conocimientos adquiridos. De ahí que el conductor debe propiciar situaciones que se acerquen a su realidad laboral.
- i) La capacitación debe organizarse a partir de actividades donde trabajadores tengan oportunidad de enseñarse unos a otros, retroalimentarse y evaluarse mutuamente en los logros obtenidos.

Propiciar una capacitación, en donde el educador como conductor, facilitador moderador y/o guía- junto con el educando participante activo en su propio aprendizaje interactúen, y en la que ambos obtengan un desarrollo integral, percibiendo resultados obtenidos mediante una evaluación por las dos partes (con lo que podrán corregir deficiencias y ampliar la información pertinente -contenidos de capacitación-) podría considerarse como la meta final de toda acción capacitadora.

Para desarrollar la capacitación es indispensable: conocer las necesidades y las características de la población a quien va dirigida, organizar contenidos de capacitación en función de esas necesidades y características, determinar cómo se le comunicarán a los trabajadores (medios de apoyo), establecer las actividades de aprendizaje con fines de aplicabilidad en el entorno laboral del capacitando.

Lo anterior, siendo de vital importancia, conduce a la reflexión de diferentes modalidades metodológicas para realizar en forma planeada la actividad capacitadora.

14.2 Modalidades metodológicas para la capacitación.

Las modalidades -propuestas sobre planeación curricular- de Roberto M. Gagné, Raquel Glazman y María Ibarrola, y por último del Sistema General de Capacitación, se exponen brevemente a continuación. (cabe mencionar que las dos primeras modalidades,- propuestas educativas- han sido retomadas como fuente informativa para la modalidad en la que se basará la propuesta).

Roberto M. Gagné, considera 4 etapas que son las siguientes: (Citado por Torres, Q. Guadalupe).

1. **Análisis e identificación de necesidades.-** Es importante conocer cuáles son las necesidades de capacitación de la sociedad en un momento determinado en función de los cambios y problemas que experimenta su evolución y cuáles son las necesidades de la persona a quien se dirige la capacitación, a fin de precisar los objetivos.
2. **Definición de objetivos generales.-** De acuerdo con los resultados del análisis de necesidades, se determinan los objetivos partiendo de lo general a lo específico.
3. **Desglose de los objetivos generales en los niveles necesarios hasta llegar a los objetivos específicos.-** Debe seguirse un proceso deductivo a partir de los objetivos generales y no pasar algún nivel, ya que podría ser un eslabón organizador y de asociación y el no considerarlo traería como consecuencia un análisis incompleto y una reducción de la eficacia del sistema.
4. **Planificación de los componentes del plan capacitador.-** Actividades de instrucción, recursos didácticos e instrumentos de evaluación. Estos componentes varían en función de los resultados que especifican los objetivos de aprendizaje, de las características de los educandos, de sus capacidades previas.

La propuesta de Gagné es bastante objetiva pero demasiado general, por lo que es necesario adicionar etapas no contempladas, tales como:

- Determinar a la sociedad y al individuo.
- Especificar el tipo de variables que deberán considerarse para la identificación y análisis de las necesidades de la sociedad y el individuo.

- Estructurar los objetivos identificados en elementos específicos de los que se derivan estrategias de enseñanza-aprendizaje.

Raquel Glazman y María Ibarrola, plantean cinco etapas que son las siguientes:
(Citado por Torres; Q. Guadalupe).

1. **Bases para determinar objetivos generales.**- Las bases proceden de cuatro fuentes:
 - a) Contenido formativo e informativo propio de la ocupación del educando.
 - b) Contexto social, económico, político y cultural en que se sitúa tanto el educando como la institución educativa.
 - c) La institución educativa.
 - d) El educando.
2. **Determinación de objetivos generales.**- En función de las bases investigadas, una vez determinados todos los posibles objetivos generales, se selecciona un número limitado de objetivos importantes, útiles para guiar la enseñanza y seleccionar las experiencias de aprendizaje.
3. **Desglose de los objetivos generales** en objetivos específicos. Los objetivos específicos son la base para la conformación de los objetivos intermedios, mismos que constituirán la unidad para la estructura del plan capacitador.
4. **Agrupación de objetivos específicos y determinación de objetivos intermedios.**- La agrupación es la selección y reunión de aquellos objetivos específicos que, en función de determinados criterios lógicos, pedagógicos y psicológicos, son susceptibles de:

- a) Sintetizarse en un objetivo común de nivel más complejo (objetivo intermedio un plan de estudios).
- b) Formar el programa de enseñanza de un curso que puede ser por materia, área o módulo.

5. Estructuración horizontal, vertical y jerarquizada de los cursos del plan de estudios.- El ordenamiento horizontal, hace referencia a los cursos que se imparten simultáneamente. El ordenamiento vertical, a la secuencia de los cursos que se logran sucesivamente. Y la jerarquización señala la importancia de los objetivos intermedios.

Otra modalidad que se considera relevante para reflexionar, ha sido producto de una formulación de alternativas de capacitación básica para los sectores marginados y no por ello inapropiada para otros sectores, tales formulaciones se desarrollaron en este contexto social, por lo que se considera importante retomarla. ésta consta de cinco elementos (Zepeda, H. F: 1986, p. 103).

1. Verificación de condiciones en el contexto donde se llevará la capacitación.
2. Identificación de necesidades de capacitación y elementos de aprendizaje de la población.
3. Propuesta de un modelo teórico de capacitación que contenga los fines generales que debe buscar este tipo de capacitación.
4. Dos supuestos pedagógicos fundamentales: que el aprendizaje no es unidireccional sino recíproco y que la docencia y la acción comunitaria,

sostenida por un programa de formación en la acción, permitirá elevar la calidad y eficiencia de la capacitación.

5. Dos supuestos operativos: uno sobre la existencia de márgenes relativos de autonomía entre el sistema educativo y los macrosistemas sociales; y otro, sobre la factibilidad de acciones de colaboración y coordinación intersectorial a nivel local.

La modalidad antes mencionada retomó algunas experiencias de la antigua escuela rural mexicana, así como las experiencias generales de la educación de adultos, que habían reportado los organismos de la UNESCO, y de algunos educadores mexicanos que habían trabajado previamente, con los sectores marginados.

La modalidad supone que la capacitación debe restituir a los pueblos la confianza en sí mismos y la capacidad de autodeterminación desarrollando los siguientes aspectos: (Zepeda, H, F: 1986, p. 104).

- Capacidad de comunicación y expresión.
- Capacidad de observación y estudio.
- Capacidad de crítica y creativa.
- Orientación práctica.
- Promoción de valores locales, regionales y nacionales.
- Capacidad de participación.

En conclusión, se caracteriza por ser remedial y su objetivo sería el "compensar" de alguna manera las deficiencias educativas que el sistema no ha podido satisfacer previamente a los adultos.

Existe otra modalidad a través de la cual se organiza y opera la capacitación en las obras, misma que elaboró el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC), como un resultado en torno al Sistema General de Capacitación (SGC); dicha modalidad que opera los programas generales de capacitación se llama "Capacitación Grupal por Resolución de Problemas".

La modalidad instruccional "capacitación grupal por resolución de problemas", es un procedimiento educativo que está fundamentado en una revaloración de la práctica capacitadora, de las características del obrero de la construcción y de su trabajo, de las características de las obras y los procesos constructivos que en ellas tienen lugar (Sistema General de Capacitación de la Industria de la Construcción; 1990).

La metodología está constituida por las siguientes fases:

A) Fase de organización.

1. Recopilación de información:

- a) Reconocimiento de la obra.
- b) Reconocimiento de la población a capacitar.
- c) Tiempo y recursos que la empresa pone a disposición para realizar la capacitación.

2. Procesamiento de la información recopilada:

- a) Determinación preliminar de contenidos.
- b) Duración preliminar de la capacitación.
- c) Horarios para la capacitación.
- d) Requerimiento mínimos para operar la capacitación en la obra.

3. **Negociación de tiempo, horario y requerimientos con los responsables de la obra; ajustes.**
 4. **Elaboración del plan de trabajo del instructor para impartir la capacitación.**
 - a) **Determinación de los problemas-eje.**
 - b) **Organización y estructuración de contenidos.**
 - c) **Determinación de las actividades de aprendizaje para impartir la capacitación.**
 - d) **Determinación y acopio de recursos para apoyar la capacitación (local, material didáctico, equipo, etc.).**
 - e) **Determinación de las formas de evaluación del aprendizaje.**
- B) Fase de operación.**
1. **Ejecución de las actividades de aprendizaje definidas en el plan de trabajo.**
 2. **Adquisición y aplicación de conocimientos técnicos de seguridad e higiene y de capacitación social.**
 3. **Evaluación individual y en grupo de los conocimientos impartidos.**
- C) Fase de evaluación.**
1. **Acreditación del trabajador.**
 2. **Evaluación general del evento de capacitación (instructor, materiales didácticos, contenidos y tiempos).**

D) Fase de seguimiento.

1. Evaluación de resultados obtenidos en la aplicación de la modalidad instruccional en la obra (trabajador, instructor, coordinador, gerente, empresario).
2. Ajustes y/o modificaciones a la modalidad con base en los resultados obtenidos de la aplicación.
3. Cambios y/o propuestas de metodologías para capacitar en obra.

Por último esta modalidad se caracteriza porque:

- Define y estructura los contenidos de capacitación a partir de conocimientos y habilidades que el proceso de trabajo en la obra, requiere del trabajador.
- Recupera la experiencia laboral adquirida por los trabajadores de manera empírica, y propone medios para organizar su aprendizaje.
- Articula y opera simultáneamente los contenidos técnicos de las ocupaciones, de seguridad y salud, y de desarrollo humano.
- Favorece la socialización y colectivización de experiencias y conocimientos de los miembros de un área de trabajo, a partir del trabajo en grupo.
- Favorece el aprendizaje de manera colectiva, dinámica y práctica, siendo la base del aprendizaje la demostración de procesos completos.

- Procura el vínculo: *práctica-teoría-práctica*, planteando problemas concretos existentes en las obras, cuya resolución depende de la aplicación de conocimientos previos en los trabajadores, así como a la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades requeridas.
- Las actividades de aprendizaje se organizan a partir de los procesos de trabajo que tienen lugar en la obra para favorecer el aprendizaje.
- Propicia una evaluación en donde el trabajador y el conductor perciben si se lograron los objetivos previstos.
- La evaluación es inmediata y ofrece posibilidades de corregir deficiencias y ampliar la información (conocimientos de los trabajadores) de manera colectiva (instructor y trabajadores).
- Propicia que el papel del instructor sea de organizador, facilitador, moderador y/o guía, en las actividades de aprendizaje en el grupo de trabajo. A lo largo de todo el capítulo, se ha reflexionado sobre cómo el adulto una vez que interviene en un proceso de enseñanza-aprendizaje, en el que se le conduce con base en sus experiencias, puede potencializar capacidades y habilidades que sin ese apoyo, difícilmente se daría. Por ello, la necesidad de reconocer las características propias del adulto para trabajar en función de sus necesidades se impone si se quiere obtener resultados.

Por lo tanto, todo el que ejerce una función, cualquiera que sea ésta, como adulto presenta necesidades tanto laborales (conocimiento pleno de las funciones de su puesto), como personales (satisfacción de lo que realiza, mejores condiciones de vida, etc.), y la capacidad de reflexión y análisis de conceptos, mismos que podrá adaptar a

su realidad en su momento, de ahí que se consideró importante tratar en los próximos capítulos bases teóricas sobre la calidad como una alternativa accesible y aplicable a cualquier actividad, dichas bases se refieren al Método Control Total de Calidad de Kaoru Ishikawa, al método Deming y enfoque de calidad de servicio de Karl Albrecht.

CAPITULO II
EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD
(METODO JAPONES)

La secretaria, como adulto, obtiene su desarrollo laboral, con el continuo aprendizaje de las funciones propias del puesto.

Este aprendizaje, resultado de la satisfacción de sus necesidades laborales, se da en forma práctica y dinámica adquiriendo los conocimientos que exige la vida moderna, de esta manera las empresas se ven obligadas a actualizar a su personal; y en vista de que la actividad secretarial, como parte importante de una empresa que se preocupa por implantar métodos de trabajo basados en la calidad, reconoce que el personal secretarial tiene en su haber la tarea de involucrarse con dichos métodos.

El método Control de Calidad Total, basado en la teoría de Kaoru Ishikawa.

Con sus métodos prácticos Ishikawa ha ayudado a miles de compañías en el logro de productos de calidad superior a costos muy inferiores; es importante mencionar que estas técnicas han dado buen resultado no solamente en el Japón, sino además en diversos países que lo han aplicado con el propósito de lograr no sólo productos terminados de óptima calidad sino también mejores relaciones con los clientes, disminución de costos, etc.

Recientemente, ha participado en actividades de control de calidad en los campos de las finanzas, distribución, transporte y servicios; "Me parece obvio que las actividades de CC y CTC son básicamente a las mismas y que sus principios son aplicables a distintas Industrias", dice Ishikawa y concluye con la siguiente experiencia: "A menudo escucho este comentario; mi empresa se dedica a otro tipos de negocios, por lo cual es difícil emprender el CC o el CTC, no podemos hacerlo. Mi respuesta sigue siendo la misma: en vez de pensar en las razones que le impidan hacer algo, ¿por qué no tratar de descubrir lo que puede hacer?" (Ishikawa, K: 1991, p. 7).

De ahí surge uno de los principios en los que se base el concepto CTC: "El Control Total de Calidad significa simplemente que hacemos lo que debemos hacer". (Ishikawa, K: 1991, p. 7).

2.1. ANTECEDENTES DEL METODO

Como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, Japón quedó en ruinas. Se habían destruido prácticamente todas las Industrias, el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda.

"Como las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en el Japón tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande: las fallas frecuentes en el servicio telefónico. El problema no se debía únicamente a la guerra sino a la calidad del equipo era deficiente. Viendo estos defectos, la fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezaran a aplicar el control de calidad estadístico (CCE)", (Ishikawa, K: 1991, p. 13) - modalidad que le da una amplia difusión a lo métodos estadísticos, cuadros de inspección, e inspección por muestreo.- Además, tomaron medidas para educar a la industria. Este fue el comienzo del control de calidad en Japón: mayo de 1946.

Dichas fuerzas impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transmitiendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para el país. Esto creó algunos problemas, pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano se difundió más allá de las industrias de las telecomunicaciones, poniéndose de moda en los años 50. Más, en la práctica, se presentaron varios problemas: (Ishikawa, K: 1991, p. 15)

- Los trabajadores experimentados, se quejaban de que no podían emplear los métodos estadísticos. Sostenían frecuentemente que tales métodos eran inútiles.
- Para manejar una planta la empresa tenía que fijar normas en cuanto a niveles de tecnología, trabajo e inspección, y éstas no existían. Aunque alguien intentará fijar normas, los demás se quejaban de que había demasiados factores por considerar y era imposible ponerlos todos como normas técnica, o bien "Podemos administrar la fábrica sin esas normas", afirmaban.
- Los métodos de muestreo y división no se empleaban correctamente en la recopilación de datos, por lo tanto, aunque éstos existieran rara vez eran útiles.
- "A veces se instalaban dispositivos de medición y registradoras automáticas para recopilar datos. En algunos casos los obreros pensaban que los dispositivos estaban allí para controlar su trabajo, y los destruían."

Dada la experiencia anterior se observó lo siguiente: (Ishikawa, K: 1991, p. 16)

- "Los métodos estadísticos son eficaces, pero se había exagerado su importancia: como resultado, las personas temían el control de calidad o lo rechazaban, esto fue tal vez producto de la complejidad de los métodos que se utilizaron para capacitar al personal, pudiéndose haber empleado otros más sencillos".
- La normalización progresó en cuanto la creación de especificaciones y reglas pero rara vez se aplicaban. Muchos opinaban que la normalización consistía en valerse de reglamentos para atar a la gente.

"El control de calidad seguía siendo un movimiento de los ingenieros y obreros en las plantas; la gerencia alta y media (y el resto del personal) no mostraban mayor interés."

2.2. MARCO REFERENCIAL EN EL QUE SE BASA LA ACTIVIDAD DEL CONTROL DE CALIDAD.

Existen diferencias entre las actividades de control de calidad (CC) en el Japón y las realizadas en los Estados Unidos, esto se debe en parte a las características socioculturales de cada nación, dichas actividades se realizan dentro de un marco referencial.

a) Profesionalismo

En Japón se hace escaso hincapié en el profesionalismo y la especialización, los asuntos de CC no llegan a convertirse en el campo exclusivo de los especialistas. Cuando un ingeniero se vincula en la empresa, empieza a rotar entre las distintas divisiones: como diseño, manufactura y control de calidad, a veces algunos ingenieros pasan a la división de mercado, lo anterior permite que , quienes se comprometen con la empresa, implícitamente se involucran con las actividades de CC obteniendo una visión más amplia y por ende una participación total del personal.

b) Elitismo

Las empresas japonesas preferían contratar a los egresados de escuelas técnicas y capacitarlos: éstos solían convertirse en eficientes técnicos e ingenieros; "Estando en Indonesia, me reuní con los presidentes de empresas japonesas que habían tenido éxito allí. Dijeron que no contrataban a los graduados de la Universidad de Yakarta, ya que los ingenieros egresados de aquella universidad pretendían, sin ninguna experiencia, convertirse en gerentes inmediatamente y no les gustaba ensuciarse las manos. El elitismo hacía de ellos malos empleados." (Ishikawa, K: 1991, p. 23). De esta manera el elitismo ha ido desapareciendo en la medida que aumenta el número de universitarios, pues al haber más población (entre los universitarios) disminuyen las pretensiones a las que anteriormente se refería Ishikawa y como resultado se desempeñan mejor, debido a la competencia.

c) El índice de rotación de empleados.

La modalidad de contratación en el Japón es familiar y en muchos casos vitalicia, si la fábrica es bien manejada, los empleados rara vez se van a otra. Las empresas japonesas hacen hincapié en la educación y capacitación, especialmente educación en CC. Si los empleados son bien educados y capacitados, esto beneficia inmensamente tanto al individuo como a la empresa, logrando con esto un bajo índice en la rotación de empleados.

d) La educación

En el caso del Japón, la educación es obligatoria hasta el noveno grado, pero el número de niños que pasan del nivel de escuela media a escuela secundaria y de la escuela secundaria a la universidad, es muy alto. Por tanto, las personas que ingresan en el mercado laboral saben leer y escribir y tienen buenas aptitudes matemáticas. En el Japón, esto se da por sentado, pero no es una situación común en el mundo. Por esta razón, ha sido mucho más fácil para el país capacitar a los empleados en los métodos estadísticos y el CC.

e) Religión

La religión tiene mucho que ver con la aplicación del CC. En el Japón las enseñanzas del confucionismo y del budismo todavía ejercen una fuerte influencia.

El confucionismo se divide en dos ramas, una representada por Mencius, quien afirmaba que el hombre es bueno por naturaleza, y la otra representada por Hsuntzu, quien afirmaba que el hombre es malo por naturaleza, (Ying-Yang).

"Ishikawa, que ha estudiado el confucionismo desde varios ángulos, piensa que cualquier persona con educación puede ser buena según la mejor tradición de Mencius". (Ishikawa, K: 1991, p. 28)

Una vez analizados los aspectos ideológicos en los que se fundamenta la actividad de control de calidad, y dado que gran parte de las decisiones han dependido de los directivos, se dice que el control de calidad Japonés es una revolución en el

pensamiento de la gerencia, por lo consiguiente representa un nuevo concepto de la gerencia; entonces ¿qué es el control de calidad?

2.3 LA ESENCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

Para reflexionar sobre la esencia del control de calidad, se debe partir de la interpretación que se da a la palabra calidad.

¿Qué es la calidad? Hay una diversidad de opiniones y muchas han tenido problemas con la calidad: un aparato que no sirve al querer ponerlo a funcionar en casa, una comida inaceptable en un restaurante, errores en una cuenta telefónica o un empleado descortés. En el trabajo muy a menudo se piensa que la forma en que se hacen las cosas no es la adecuada.

Con base en estas experiencias, cada uno ha adoptado su propia definición de calidad. Algunos dicen que calidad significa "excelencia", mientras otros proponen "algo bueno" o "algo bien hecho".

No obstante para mejorar la calidad del producto, se debe definir de tal manera que signifique lo mismo para todos: "Calidad se define como cumplir con los requisitos" (Crosby, P: 1988).

En su interpretación más estrecha, calidad significa: calidad del producto.

En su interpretación más amplia, calidad significa: calidad en el trabajo, en el servicio, calidad de la información, del proceso, de las personas, del sistema, de la empresa, de

los objetivos, etc. El aspecto básico consiste en encontrar la calidad en todas sus manifestaciones.

Por lo tanto, cuando Ishikawa da su concepto de Control de Calidad como el "Desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de un producto de calidad que sea el más económico, el más útil, y siempre satisfactorio para el consumidor, habla de que para alcanzar esta meta es preciso que la empresa promueva e invite a participar en el proceso del control de calidad ya que de alguna manera todos están involucrados en dicho proceso". (Ishikawa, K: 1991, p. 40).

"Por esta razón, al control de calidad se le determina también control de calidad integrado" o "control de calidad con plena participación". (Ishikawa, K: 1991, p. 42).

Si se habla de que el control de calidad debe de considerar entre alguno de sus aspectos el que se cumplan los requisitos de los consumidores, ¿cómo saber cuál es la verdadera calidad que cumpla con esos requisitos? Otro elemento que se retoma es la medición de esa calidad, Ishikawa menciona que: "Si tales y tales cifras concuerdan con las normas para el producto es bueno" o bien, se señala un cuadro y se dice, "el producto está dentro de los límites de tolerancia de diseño, por tanto es bueno" (Ishikawa, K: 1991, p. 42).

Cierto que las normas para productos y los datos analíticos afines son muy importantes en el control de calidad; pero la gente no suele tener cuidado al reunir los datos.

Por ello, en términos generales, el procedimiento para reconocer la calidad de un producto, es antes, el determinar las características de calidad reales. Una vez que se distinguen estas características se escogerán características de calidad sustitutas (son

precisamente éstas las que suelen fijar las normas industriales del país) y que, de esta manera, denomina Ishikawa.

Las características de calidad sustitutas deberán, seguramente, tener alguna relación con las reales, por lo que se tendrá como siguiente tarea, establecer la relación entre ambas mediante estadísticas y análisis de calidad.

¿Qué se entiende por características reales y características sustitutas del producto? veamos la siguiente experiencia narrada por Ishikawa.

Características reales: Aquellas características que cubren los requerimientos reales del cliente, resultado de un análisis de requisito.

Características sustitutas: Aquellas características establecidas por las normas industriales del país y que no necesariamente cubren del todo los requerimientos del cliente pero si pueden ser condiciones necesarias que ayuden a lograr la calidad real.

"Hace más de dos décadas estuve estudiando las Normas Industriales Japonesas (NIJ) para el papel periódico en rollos. Las normas se refieren a la resistencia, a la tensión, el espesor y el ancho del rollo. Alguien encargado del control de calidad de una fábrica que visité me dijo en confianza: A veces recibimos quejas cuando no hemos cumplido las normas. Por tanto, resolvimos olvidarnos de las normas (NIJ). Le pedí más detalles y me explicó que la queja más frecuente era que el rollo se rompía durante la impresión.

Lo que la casa Impresora exigía, era que el papel periódico no se rompiera mientras pasaba por la prensa rotativa; ésta es una característica real a la tensión y el espesor eran simplemente condiciones necesarias para alcanzar la calidad real, siendo ésta característica de calidad sustituta.

Para el rollo de papel periódico, la mejor manera de asegurar la calidad sería pasar cada rollo por una prensa rotativa antes de entregarlo, a fin de ver si se rompe; pero este tipo de inspección es imposible". (Ishikawa, K: 1991, p. 43)

Un rollo puede romperse o no, pero esto no se puede determinar sin utilizarlo. En el momento del despacho se hace una inspección basada en las características de calidad sustitutas, como el espesor o la resistencia a la tensión.

En resumen son tres pasos los que hay que seguir en la aplicación del control de calidad:

- 1) Determinar las características de calidad reales.
- 2) Fijar métodos para medir las características de calidad reales y probarlas, (lo cual es difícil, por lo que hay que recurrir en ocasiones a los 5 sentidos (prueba sensorial)).
- 3) Descubrir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre éstas y las características de calidad reales.

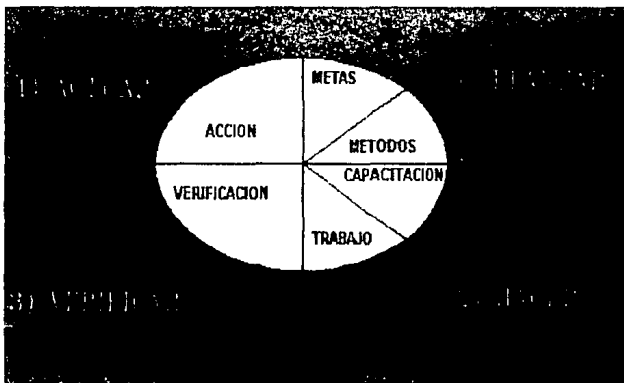
"Al aplicar el control de calidad no pretendemos solamente cumplir Normas Nacionales y de la empresa sino que la meta debe ser cumplir los requisitos de calidad de los consumidores" (Ishikawa, K: 1991, p. 51); esto indica que, en la práctica, las normas de calidad se tienen que revisar y mejorar constantemente, pues los requisitos de los clientes cambian continuamente; las normas que eran suficientes en el momento de fijarse, se toman anticuadas muy pronto.

Hasta estos momentos se ha estado hablando más propiamente de calidad y las características respecto a ella; sin embargo, otro punto a tratar es el control, ¿cómo definirlo?

"El Dr. Traylor - considerado como el padre de la administración científica, cuyo método sugiere que los especialistas e Ingenieros formulen normas técnicas y laborales y que los trabajadores se limiten a seguir las órdenes y las normas que se le han fijado- solía describir el control con las palabras: "planear, hacer, verificar y actuar" lo que se conoce con el nombre de círculo de control, el cual tiene que moverse en dirección correcta". (Ishikawa, K: 1991, p. 54).

Ishikawa redefine el círculo dividiéndolo en seis categorías, señala que el control debe organizarse con base en las siguientes categorías:

- a) Determinar metas
- b) Determinar métodos para alcanzar las metas.
- c) Dar educación y capacitación.
- c) Realizar el trabajo.
- e) Verificar los efectos de la realización.



(Fig. 1)

A continuación se mencionará brevemente en qué consiste cada uno de los elementos.

- a) Determinar metas.

Al fijar metas, es preciso asignar un plazo muy claro; hay que determinar los plazos máximos y mínimos para las metas alcanzables.

Las metas deben fijarse con base en problemas que la empresa desee resolver; es importante formularlas de tal manera que se asegure la cooperación entre todas las divisiones; éstas deberán distribuirse por escrito a todos los sectores de la empresa, siendo concretas, explícitas y suficientemente informativas sin olvidar que todo el personal deberá participar ampliamente y considerando a los niveles más bajos del organigrama, la información deberá ser más sencilla.

b) **Determinar métodos para alcanzar las metas.**

Es importante que el método que se establezca se incorpore dentro de la tecnología y propiedad de la empresa con un reglamento, debiendo tener como fin el que sea útil para todos y libre de dificultades.

Al hablar de determinación se refiere a establecer normas de trabajo que sean accesibles al personal de la empresa de tal manera que les permita lograr metas.

c) **Dar educación y capacitación**

Se parte de que el hombre es bueno por naturaleza. Si se le educa puede convertirse en una persona confiable, en quien se puede delegar autoridad; mediante la capacitación de los subalternos se toman confiables, esto provoca que el número de personas a supervisar se amplía al mismo tiempo que disminuye el número de supervisores. "similar a una orquesta en la que el Director aprovecha al máximo las cualidades de los músicos". (Ishikawa, K: 1991, p. 61)

La capacitación permite al personal ser educado en forma práctica, haciéndolo capaz ante responsabilidades delegadas y libre para realizar un trabajo sin presión alguna. De este modo, el trabajador podrá crecer junto con la empresa.

d) Realizar el trabajo.

Si se aplica el procedimiento anterior, la realización del trabajo no presentará ningún problema, también, es importante señalar lo siguiente: Se puede obligar al trabajador a realizar un trabajo dándole una orden, pero esto presentará sus obstáculos, las condiciones cambian constantemente y las órdenes dadas por los superiores no siempre están al día, resultado de la poca adecuación de los reglamentos a las características de la empresa, y aunque se cumplan estrictamente habrá defectos y fallas en la realización, sin embargo, un apoyo para compensar la imperfección de esos reglamentos además de la capacitación, son la experiencia y la destreza reconocida en el trabajador.

e) Verificar los efectos de la realización

Si surgen hechos inesperados o situaciones que se aparten de lo rutinario (excepciones) el gerente deberá intervenir con la realización de una verificación; el objeto de ésta es descubrir las causas de esas excepciones y esto no será posible sin el apoyo de un sistema de verificación y en el que se deben de contemplar dos momentos:

a) Verificar causas

b) Verificar por medio de los efectos

En el primer momento, lo que hay que hacer es ver si todos los factores causales (diseños, compras, manufacturas, etc.) están bajo control, es decir, examinarlos, para ver qué tanto armonizan con las normas fijadas.

Al revisar cada causa hay que hacerlo con un propósito claro y verificar lo que se observa, comparando siempre con las normas y reglamentos.

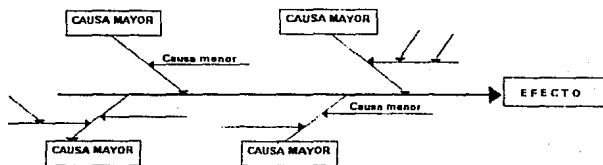
Se recomienda hacer una lista de causas y jerarquizarlas dándole prioridad a las que podrían ser peligrosas (de mayor riesgo).

En el segundo momento, al observar los cambios que ocurren en los efectos (calidad, cantidad, mano de obra, fecha de entrega, asuntos relativos al personal, propuestas presentadas, etc.) es posible verificar el proceso, el trabajo y la administración.

Si los efectos no son los adecuados, significa que algo raro sucede en algunos de los procesos y que hay problemas allí.

Es importante aclarar que se trata de verificar por medio de los efectos y no verificar los efectos mismos.

Una herramienta que puede auxiliar en la verificación de los factores causales y en el proceso mismo es el Diagrama de Causa y Efecto (ver figura 2).



(Fig. 2).

PROCEDIMIENTO

1. Definir el problema, (defecto o error del producto).
2. Escribir una flecha horizontal y en su extremo el nombre del problema encerrado en un rectángulo.
3. Discutir ampliamente con el grupo todas las causas que contribuyen al problema.
4. Clasificar las causas en mayores, menores y subcausas (las subcausas contribuyen a las causas menores y éstas a su vez a las causa mayores).

(Todas las causas se registran en el diagrama como lo ilustra la fig. 2).

5. Revisar si ya todas las causas y variaciones están tomadas en cuenta.
6. Teniendo todas las posibles causas que podrían contribuir al defecto, se podrá ahora discutir cuál o cuáles se consideran más relevantes, enfocando la atención en ellas.
7. Se deben realizar las experiencias necesarias sobre estas causas relevantes que se han identificado para verificar si son las verdaderas.

Por ejemplo: cuando se identifica que la causa por la cual un departamento está oscuro es porque se encuentra una lámpara de iluminación quemada y no porque no haya corriente eléctrica, esto se comprobará si se cambia la lámpara. Si poniendo la nueva se ilumina el departamento y al quitarla queda oscuro se

está verificando o comprobando que la causa que se identificó como la responsable del problema es verdadera.

8. Una vez encontrado el defecto se puede encontrar la solución; si la responsabilidad para implantar la solución de una acción correctiva está fuera del grupo, se debe hacer sentir al responsable la necesidad de hacerlo mostrándole hechos y datos.
- f) Tomar la acción apropiada.

El detectar los factores causales de las excepciones, es necesario para tomar la acción apropiada e impedir que éstos vuelvan a repetirse, no sólo haciendo los ajustes necesarios, si es posible hay que tratar de eliminarlos.

La empresa que fundamenta su control en una organización con base en estas seis categorías, seguramente contará con elementos que la moverán en la dirección correcta.

"De todo lo anterior se desprende que el control de calidad significa:

- Saber que comprarán los consumidores con base en sus requisitos.
- Prever los posibles defectos y reclamos.
- Pensar siempre en tomar las medidas apropiadas " (Ishikawa, K: 1991, p. 39)

El control de calidad llega a su estado máximo cuando ya no requiere vigilancia. (Inspección).

Sin embargo no hay que exentar posibles factores que impidan el control y las mejoras que de él resultan, tales factores suelen venir de personas, cuyas actitudes cerradas constituyen las causas principales, como ejemplo de ellas se mencionan las siguientes:

1. El pensar que la mejor manera de hacer algo, y la más fácil es aquella que conoce la persona.
2. Una actitud individualista.
3. Una actitud poco receptiva a sugerencias y opiniones.
4. Una actitud indolente que no permite ver más allá de nuestro entorno inmediato, de otras divisiones, de otras industrias y en general del mundo entero.
5. Vivir en el pasado, con una actitud escéptica a los cambio.
6. Una actitud con pocos deseos de superación.
7. Asumir una actitud pasiva (en el caso de los gerentes y ejecutivos).
8. Creer que todo marcha bien, pues les falta comprensión de aspectos importantes etc.

"Cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la propia empresa y dentro de la propia persona. Si no se puede vencer este enemigo, no habrá progreso." (Ishikawa, K: 1991, p. 66).

2.4. EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

El concepto de Control Total de Calidad fue asignado por el Dr. Armand V. Feigenbaum quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric de Nueva York, según Feigenbaum el control total de calidad (CTC) pueda definirse como "Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de 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, K: 1991, p. 84).

Feigenbaum sugirió y abogó porque el CTC estuviera en manos de especialistas, cuyas únicas áreas de especialización y operación fueran la calidad de los productos y el control de calidad.

La modalidad japonesa es diferente, puesto que se ha insistido en que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción de control de calidad, de tal forma que todo el personal se especialice de alguna manera en las actividades del control de calidad.

Al promoverse las actividades de control de calidad se han hecho bajo diversos nombres: Control de Calidad Integrado, Control de Calidad Total, Control de Calidad con participación de todos, etc., de estas expresiones la más utilizada ha sido "Control de Calidad" y para no confundirla con la modalidad de Feigenbaum, Ishikawa la ha denominado "Control de Calidad al estilo Japonés", pero como resulta demasiado

largo, en el Simposio de Calidad realizado en 1968 se acordó utilizar el término "Control de Calidad en toda la Empresa".

Ahora bien, qué significa "Control de Calidad en toda la Empresa" o "Control Total de Calidad" simple y sencillamente que cada trabajador en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad, logrando con ello el mantenimiento y mejoramiento de la calidad, en todas las divisiones.

Aunque en Japón se ha creado el "control de calidad" (Hinshtsu Kanri, basado en el término Hin que significa productos)- principalmente para el sector fabril, en las tres últimas décadas se ha hecho hincapié en que el término calidad se extienda a la calidad del trabajo en las oficinas, en las industrias de servicio y en el sector financiero.

¿Por qué deciden las empresas instituir el control total de calidad?

Curiosamente las empresas que están a la vanguardia del CTC en el Japón han recibido el Deming de aplicación (premio otorgado a una empresa que se haya desempeñado excepcionalmente en el campo de control de calidad estadístico) En general, esta empresa tiene los siguientes propósitos en común:

- 1.- Mejorar la salud y el carácter corporativo de la empresa. La alta gerencia debe exponer sus metas claramente a los empleados, señalando qué parte del carácter de la empresa requiere modificaciones y qué aspectos deben mejorarse.
- 2.- Combinar esfuerzos, logrando la participación de todos los empleados.
- 3.- Ganar la confianza de clientes, manteniendo una buena garantía de calidad.
- 4.- Mostrar respeto por la humanidad.

- 5.- Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos.
- 6.- Establecer un sistema administrativo que pueda afrontar diversas dificultades.
- 7.- Utilizar técnicas de control de calidad, empleando métodos estadísticos".
(Ishikawa, K. 1991, p. 89).

"¿Qué ventajas les ofreció a estas empresas, la institución de el control total de calidad?.

- 1.- Asegurar utilidades destinadas al beneficio de los empleados.
- 2.- Asegurar la calidad, cantidad y costos a fin de ganar la confianza de los clientes.
- 3.- Establecer una empresa cuya salud y carácter corporativo permita un crecimiento, combinando las energías creativas de todos los empleados, encaminados a una misma meta.
- 4.- Crear un ambiente de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad.
- 5.- Asegurar el desarrollo de control de calidad, fortalecerlo.
- 6.- Cuidar los recursos humanos, etc. " (Ishikawa, K: 1991, p. 90)

Lo anterior, aunque parece imposible (para algunas empresas), no debe sorprender si se obtienen esos resultados, dado que "control total de calidad" o "control de calidad de toda la empresa", es responsabilidad de todos los empleados y de todas las divisiones,

ejerciendo una actividad que exige trabajo en equipo (desde el presidente, hasta los trabajadores de línea.).

Muchas compañías después de aplicar el control de calidad, se transformaron a sí mismas consiguiendo su revitalización y generando con ello una revolución conceptual en la gerencia.

¿Cómo es que se transformaron?

2.5 LA GERENCIA EN SU NUEVO CONCEPTO

Ishikawa clasifica en seis categorías, los factores que determinaron un cambio de concepto en la gerencia, siendo éstos los siguientes:

- a) La calidad
- b) Orientación hacia el consumidor
- c) El cliente
- d) Utilizar datos y números
- e) Respeto a la humanidad
- f) Administración Interfuncional

A continuación se explica cada una de las categorías

- a) La calidad

Si una empresa se preocupa por buscar primero la calidad, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si busca lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado y a la larga sus ganancias disminuirán.

La gerencia que hace hincapié en la calidad ante todo, ganará con el tiempo la confianza de la clientela, y verá crecer sus ventas paulatinamente. A la larga, sus utilidades serán grandes y le permitirán conservar una administración estable.

b) Orientación hacia el consumidor

Con este factor se sugiere ponerse siempre en el lugar de los demás, es decir, emplear la empatía, esto implica escuchar las opiniones y reconocer los puntos de vista del consumidor. Un medio por el cual se consideran realmente las necesidades del consumidor.

c) El cliente

El control de calidad en toda la empresa no podrá ser completo sin una total aceptación de este enfoque por parte de todos los empleados. Es preciso acabar con el seccionalismo, y la empresa tiene que ventilarse para que todos gocen de aire fresco. Es indispensable que todos puedan hablar a los demás con entera confianza como cliente al siguiente proceso (esto desde luego incluye al personal que interviene en esa fase) se dará uno de los principios en los que se fundamenta el control total de calidad: el trabajo en equipo.

d) Utilizar datos y números

Los hechos son importantes y su importancia debe reconocerse con claridad; dando esto por sentado se procede a expresarlo con cifras exactas. Finalmente, es necesario utilizar métodos estadísticos para analizar los hechos, lo cual permite hacer cálculos, formar juicios y luego tomar las medidas del caso.

e) Respeto a la humanidad

El concepto humanidad implica autonomía y creatividad, las personas tienen su propia voluntad, tienen discernimiento y siempre están pensando; por esto, si al individuo se le permite que descubra sus potencialidades, desarrollará capacidades que lo conducirán a un crecimiento.

Por lo tanto, el principio fundamental de una administración acertada es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades; ¿cómo? delegando tanto autoridad y responsabilidad como sea posible.

f) Administración interfuncional

La sociedad japonesa es de tipo vertical, y sus industrias parten de esta estructura, teniendo una fuerte relación vertical de arriba hacia abajo, mientras que el seccionalismo entorpece el desarrollo de las relaciones horizontales.

La administración interfuncional tiene comités interfuncionales de apoyo, los cuales pueden suministrar la ayuda necesaria para fomentar las relaciones a lo ancho de la empresa, y hacer posible el desarrollo de una garantía de calidad.

Existen todavía prejuicios acerca del control de calidad, quizá se deba al empleo de la palabra "control", que ha sido vista como un "principio que impide todo cambio".

El control total de calidad es una disciplina que, al adoptarse, se debe de ejecutar al grado de volverse experto tanto teórico como prácticamente.

Esta disciplina, reconocida por algunos como la de mayor éxito, no significa que pueda ser la única, por lo que se considero pertinente analizar otras alternativas que ofrezcan sugerencias accesibles a los diferentes contextos sociales; éstas pueden ser: "El Método Deming", y "El Enfoque de Calidad de Servicio por Karl Albrecht".

CAPITULO III
COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING, Y
EL ENFOQUE DE LA CALIDAD DE SERVICIO, DE
KARL ALBRECHT

3.1. INTRODUCCION AL METODO.

Como experto en estadísticas, la misión del Dr. Deming ha sido buscar las fuentes del mejoramiento de la calidad, en vista de que otros métodos habían fracasado, con lo cual llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía basada en la administración, que fuera compatible con los métodos estadísticos.

Partió de nuevos principios, mismos que ha denominado "Los catorce puntos".

Fue en los Estados Unidos de America, donde llegó a tomar conciencia de la tiranía del temor, de la existencia de las barreras, de las cuotas y del arraigo de los slogans, elementos que introdujo en sus catorce puntos. Años más tarde extendió su filosofía con lo que él le llama las "Siete enfermedades mortales", (la contraparte de los catorce puntos), las cuales han sido reorganizadas, se han agregado algunas nuevas, y otras han bajado de status para entrar en una nueva categoría a la que llamó "obstáculos".

Los puntos, las enfermedades y los obstáculos constituyen una filosofía entendible para el cambio. Es importante que cada compañía adapte esta filosofía con base en su propia cultura corporativa.

"Aunque no es fácil, lo que la gerencia puede lograr aplicando los catorce puntos es descomunal en comparación con lo que se obtiene de otro modo" (Deming, W: 1988, p. 38).

3.2. LOS CATORCE PUNTOS Y LAS SIETE ENFERMEDADES.

Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

Crear constancia en el producto y el servicio significa:

- a) Innovar
 - b) Investigar, instruir
 - c) Mejorar continuamente el producto y el servicio
 - d) Mantenimiento de los equipos
-
- a) Se innova cuando se presenta un producto o servicio que ayude a la gente a vivir mejor en un sentido material.
 - b) Para que se dé la innovación es necesario invertir para investigar las necesidades y es fundamental contar con personal instruido.
 - c) Al darse un continuo mejoramiento de productos y servicios ya existentes, se obtendrán grandes beneficios, pues no hay que permanecer estáticos ante las necesidades cambiantes.
 - d) Para mejorar productos o servicios, es necesario que el equipo funcione satisfactoriamente; de lo contrario las condiciones deficientes del equipo impedirán que un trabajador, que busque desempeñarse eficazmente, participe en el mejoramiento de la calidad.

Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de un propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.

Adoptar la nueva filosofía.

Dada las exigencias que implica la competencia, por el progreso, ha sido necesario introducir a las compañías "la calidad" como una religión. Adoptar la calidad como tal significa creer en ella como una de las medidas que permitirá a las empresas una transformación, donde los errores y el negativismo sean inadmisibles.

No depender más de la inspección masiva.

La inspección no debe dejarse para el producto final, pues resulta difícil determinar en qué parte del proceso se produjo el defecto.

"La manera antigua: Busca eliminar la mala calidad mediante la inspección".

"La manera nueva: Incorpora la buena calidad". (Deming, W: 1988, p. 67).

Una compañía que fundamenta la calidad en la inspección, está pagando a los trabajadores por hacer un trabajo defectuoso y luego corregirlo. "La calidad no se produce, no se logra mediante la inspección, sino a través del mejoramiento del proceso" (Deming, W: 1988, p. 39). Apoyados en una adecuada capacitación los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.

Acabar con la práctica de adjudicarse contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

Los departamentos de compra tienen por costumbre actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo, lo que conduce con frecuencia a suministros de baja calidad.

Sería mejor preocuparse en buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un sólo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.

Durante el proceso de calidad es importante el trabajo en equipo. El mejoramiento de la calidad no sólo depende de los sistemas de producción o de servicio, sino que todos los departamentos deben de participar para implantar el mejoramiento continuo, pero quien debe de tomar la iniciativa es la gerencia.

Es muy importante no confundir el término de mejoramiento con la idea de "apagar un incendio", la eliminación o solución de un problema no forma parte del mejoramiento de un proceso, equivale simplemente a la solución de efectos y no de las causas. (Deming, W: 1988, p. 51).

Ante el incendio de un hotel, suena la alarma para llamar a los bomberos, el incendio se apaga y todos logran salir, la extinción del incendio no mejora la calidad del hotel.

Instituir la capacitación en el trabajo.

La capacitación del trabajador que sólo se rige por otro trabajador "con más experiencia", mediante el entrenamiento puede ser una capacitación inadecuada; este trabajador aprende lo que es correcto y lo que no es correcto según quien lo capacita; seguramente los "capacitadores" aprendieron mediante la práctica, entonces cómo saber qué es lo correcto y qué lo incorrecto si no existen bases teóricas?.

No se puede desconocer los conocimientos y habilidades adquiridas por algunos trabajadores, pero es importante que éstos estén previamente reentrenados por una capacitación para capacitar.

Instituir el liderazgo.

"Cuando a una persona se le cataloga como "holgazana" puede deberse a dos motivos; que al realizar un trabajo no sea el apropiado para ella, o tiene un gerente deficiente". (Deming, W: 1988, p. 79).

Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que propician el descontento de los trabajadores, tales como:

- Énfasis en la cantidad no en la calidad.
- Fabricar el producto rápidamente, más no apropiadamente.
- No escuchar las sugerencias.
- Mucho tiempo a la reparación de errores, etc.

Una vez detectadas las barreras, el propósito siguiente es ayudar al personal encontrando las alternativas pertinentes para la eliminación de las barreras detectadas.

Instituir el liderazgo es hacer conscientes del compromiso real a los gerentes: Asumir la responsabilidad de el éxito o fracaso del proceso, guiando a los empleados y ayudándolos a realizar mejor su trabajo.

Desterrar el temor.

Una de las razones del por qué la mayoría de los trabajadores se mantienen en una posición estancada, es el temor; debido a:

- Que sugerir nuevas ideas resulta riesgoso.
- Miedo a que sus superiores se sientan amenazados si éstos se muestran muy audaces.
- Temor por el futuro de la compañía, de ésta depende la seguridad de su empleo.
- Temor a señalar problemas; se presta a discusión, incluso a que se le culpe del problema.

Para lograr la calidad, dice el Dr. Deming, es necesario que la gente se sienta segura. El miedo desaparecerá a medida que mejore la gerencia y a medida que los empleados adquieran confianza en ella.

Derribar las barreras que hay entre las áreas

La mejor forma de trabajar es hacerlo en equipo; cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan conjuntamente para solucionar los problemas, para fijar las políticas o trazar nuevas rutas, pueden arruinar a la compañía.

No hay que olvidar que el sistema es quien finalmente determina la forma de trabajo, pues bien, la gerencia crea el sistema y es a ella a quien le toca velar porque las áreas trabajen juntas.

Eliminar los slogans y las exhortaciones.

El hecho de recurrir a los slogans como "Hágalo bien, la primera vez", o "Cero defectos", lleva implícita la suposición de que los empleados podrían si lo intentan, desempeñarse mejor; sin embargo, esto lejos de incitarlos, más bien ofende al verse obligados a trabajar con equipos deficientes, y lo mismo sucede con las metas, ya que el logro de una meta sin un método adecuado es inútil.

Eliminar las cuotas numéricas.

Existen compañías en donde los gerentes fijan estándares de trabajo por lo alto, lo cual se hace con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Estas cuotas habrá quienes las cumplan, mientras que por otro lado estarán quienes no puedan cumplir las, generando en ellos la desmoralización y por ende la desmotivación.

En el caso de quienes pueden cumplir la cuota asignada por día, dejan de trabajar y andan por allí sin hacer mayor cosa hasta el final del turno.

El efecto de trabajar con cuotas numéricas constituye una garantía de ineficiencia y altos costos; una persona que quiere conservar su empleo, trata de llenar una cuota desempeñándose con base en una cantidad de producción y no a una calidad, lo que provoca a lo largo daños a la compañía.

Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.

Por medio de una indagación del Dr. Deming, se detectó que algunos trabajadores revelaron que en realidad nunca han aprendido a hacer su trabajo; quizá fueron capacitados por otro trabajador, o se les dejó que sólo leyeran las instrucciones. Hay queja de que no funciona correctamente el equipo, las solicitudes de ayuda son tardíamente atendidas, aunque se saquen a la luz los desperfectos. No se dan soluciones para corregirlos y evitarlos, esto repercute negativamente en el deseo de realizar bien un trabajo.

Un gran respeto por la persona del trabajador, provocaría la motivación del mismo.

Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.

En una compañía el personal debe estar actualizado; es necesario adquirir nuevos conocimientos y habilidades, pues constantemente los materiales se están innovando, así como los métodos; esto va en función a las exigencias que implica el cambio, coadyuvando al mejoramiento continuo de la calidad.

Tomar medidas para lograr la transformación.

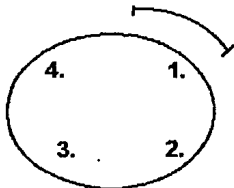
Todo el personal de la compañía, incluyendo a los gerentes deben tener una idea precisa de cómo mejorar la calidad.

Para Deming, una medida que puede ayudar al funcionamiento de los otros trece puntos es el Ciclo Shewhart (Shewhart; pionero de las teorías de control de calidad, entre ellas el "control estadístico". Influye en Deming, quien basa su trabajo en dichas teorías), con el cual una empresa se podrá auxiliar para lograr su transformación. (ver. Fig. 3)

¿En qué consiste?

4) Estudie los resultados. ¿Qué aprendimos?

CICLO SHEWHART



1) ¿Cuáles podrían ser los logros más importantes de este equipo? ¿Qué cambios podrían ser deseables? ¿Es necesario hacer nuevas observaciones? En caso afirmativo, programe un cambio una prueba. decida cómo habrá de emplear las observaciones.

2) Consiga datos que sean fácilmente asequibles, mediante los cuales se podrían contestar las preguntas presentadas en el paso 1. O efectúe el cambio o la prueba, según la decisión que se haya tomado, preferentemente en pequeña escala.

3) Observe los efectos producidos por el cambio o la prueba.

Paso 5. Repita el paso 1 basándose en los conocimientos acumulados

Paso 6. Repita el paso 2 y, así, sucesivamente

Para trabajar el ciclo Shewhart todos deben pertenecer al equipo al mismo tiempo de estar involucrados, esto es con el objeto de tratar asuntos específicos y con la mira de conseguir cambios.

Se ha hablado de lo importante que es encaminarse a un propósito, no por ello hay que olvidar la coherencia que debe existir con base en ese propósito.

Es necesario que todos trabajen conjuntamente y todos atiendan los trece puntos anteriores, de lo contrario todos seguirán direcciones diferentes.

Aunque los catorce puntos pueden ser una medida viable que apoye el mejoramiento de la calidad, no hay que olvidar que en su mayoría las compañías por su formación han adquirido "vicios" que, durante muchos años, han formado parte de la filosofía tradicionalista con la que dirigen las empresas.

Estos "vicios" del sistema organizacional de alguna manera representan los obstáculos que han impedido a las compañías la mejora de la calidad en el producto, teniendo como efecto una baja productividad.

A esos obstáculos se les conoce como:

"Las Siete Enfermedades Mortales"

3.2.1. Las siete enfermedades mortales y algunos obstáculos.

Deming conceptualiza a los obstáculos de mayor gravedad como "Las siete enfermedades mortales", éstos por estar sumamente arraigados a la gerencia occidental, han sido difíciles de erradicar, no por ello es imposible.

Por otro lado también existen enfermedades no tan graves a los que ha nombrado meramente "obstáculos".

Ambos tipos requieren para superarlas de una reorganización total que no tenga que ver mucho con el estilo de la gerencia occidental.

Las siete enfermedades mortales son:

1. Falta de constancia de propósito.

Una compañía que en sus propósitos no se rige por la constancia, simplemente no tiene planes a largo plazo. Es común ver a los empleados desanimados y desilusionados por la falta de seriedad en los planes para mejorar, pues no es de extrañarse que éstos estén cambiando frecuentemente. Un nuevo presidente implica un nuevo programa; esto es precisamente lo que debe evitarse si la empresa quiere continuar en el negocio.

2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.

Algo que comúnmente se da entre las compañías es despachar productos sin preocuparse por la calidad, el último día de mes, con el único objetivo de recibir dividendos cada vez mayores (inflar las cifras); para tal efecto se auxilia de personas encargadas a realizar tal tarea, mismas que no se preocupan por lograr cambios esenciales ni en la producción ni en la calidad.

"Las utilidades de papel (como las llama Deming), no hacen que la torta sea más grande. Le dan a usted un pedazo más grande, y usted se lo quita a otro. Eso de nada sirve a la sociedad". (Deming, W: 1988, p. 99).

3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual.

Como resultado de las evaluaciones, surgen las clasificaciones según el mérito, los que marcan diferencias por desempeño entre los trabajadores; tales evaluaciones dejan a las personas "amargadas", desanimadas, desesperanzadas, deprimidas en algunos casos, e incapaces de dar un buen rendimiento después de haber recibido los resultados de la evaluación.

La evaluación también presenta efectos devastadores como: se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad, el trabajador vive en una total competencia; por ironías de la vida si se analiza la historia se manifiesta este hecho: "Los grandes hombres que han realizado mayores hazañas, las han hecho sin competencia; Molsés, Bach etc.", (Deming, W: 1988, p. 101).

4. Movilidad de la alta gerencia.

Uno de los conflictos que más presentan las compañías es la rotación de gerentes, éstos no se comprometen con la compañía más de tres años, lo que impide que conozcan realmente las necesidades de las mismas y, por lo consiguiente, que estén el tiempo suficiente para llevar a cabo cambios a largo plazo, necesarios para lograr la calidad y la productividad.

5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.

Aunque son necesarias e importantes las cifras visibles (pagar una nómina, pagar a los proveedores, los impuestos etc.), hay cifras "invisibles" que no se

conocen y no se pueden conocer por no ser objetivas; sin embargo, pueden considerarse mucho más importantes, pero más difíciles de medir, por ejemplo:

El efecto que ejerce en las ventas un cliente satisfecho, los logros que se obtienen en beneficio de la calidad al eliminar las enfermedades mortales; dichos resultados sólo se observan con el tiempo.

6. Costos médicos excesivos.

Dado que no existe una prevención eficaz de accidentes laborales, aún la misma negligencia del personal para su seguridad, el presupuesto asignado para gastos médicos es rebasado, generando conflictos en la administración.

7. Costos excesivos de garantía.

Las empresas que para desarrollar la "calidad de su producto", emplean garantías de calidad, se enfrentan a conflictos legales por demanda de los clientes con respecto en la garantía; éstos para ganar el juicio contratan a abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios: al ganar el juicio los clientes, sus abogados perciben un porcentaje de las ganancias.

Lo anterior representa para la empresa gastos no contemplados por ella y, por ende, un obstáculo que puede afectar al mejoramiento de la calidad.

Los obstáculos según Deming son:

- a) Descuido de la planificación y de la transformación a largo plazo.
Muchas veces las supuestas emergencias (bomberazos) pueden provocar que se desatendan los planes a largo plazo.

- b) Suposición de que los problemas se solucionan con la automatización, las novedades mecánicas o electrónicas, y la maquinaria nueva.

Es cierto que son recursos necesarios que apoyan a la solución de problemas de calidad y productividad pero no por eso constituyen la solución en su totalidad, simplemente son recursos de apoyo.

- c) En busca de ejemplos o modelos.

Querer imitar los métodos de solución de problemas de otros contextos suele ser la explicación de por qué en la práctica estos métodos fracasan; esto no quiere decir que conocer otras alternativas no es funcional, sólo que es importante adaptarlas a las características ideológicas del contexto; pero es aún más funcional desarrollar las soluciones.

Las reflexiones sobre los Catorce Puntos, las Siete Enfermedades y los Obstáculos pueden producir reacciones sobre todo positivas, pero es necesario hacerlo, pues esta nueva filosofía puede ser una alternativa más si se quiere permanecer en el negocio.

Ahora bien durante el proceso del mejoramiento de calidad en el producto, interviene otro proceso, que bien puede ser parte de él, o bien puede ser independiente, como único proceso de compañías con otro fin:

" EL SERVICIO "

Karl Albrecht, consultor que apoya a las compañías en el desarrollo de programas de gerencia de servicios y en el desarrollo organizacional de las mismas, presenta una idea de transformación en esas compañías, basada en una calidad de servicio, en la que la figura central es "el empleado de servicio", quien al establecer una relación directa o indirecta con el cliente, con base en sus capacidades y motivaciones desarrolladas, participa en gran medida en una nueva cultura de servicio.

En el siguiente inciso se aclarará en qué consiste la calidad del servicio.

3.3. CALIDAD DE SERVICIO, POR KARL ALBRECHT.

Actualmente se vive la era del servicio, y en el mundo moderno gran parte de la economía tiende a estar fundamentada en el servicio, razón por la cual existen desafíos para lograr y mantener un nivel de calidad deseado por los clientes.

No obstante, la idea de servicio o desempeñar una labor de servicio, se considera como degradante y significa un status bajo. La mayoría de las personas consideran a los trabajadores de servicio como gente sin importancia, cuando que en una compañía se les debería de reconocer como el personal más importante: sin ellos no hay productos, ventas, ni ganancias; pero además en todas las áreas de la vida, toda acción por ejercer implica un servicio: el maestro, el médico, el gerente, la secretaria, etc., son personas que prestan sus servicios sin embargo, no se percibe de esa manera, pues de lo contrario todos se preocuparían por mejorar la calidad de servicio.

"Lo anterior podría considerarse como una de las causas que mantienen a las compañías en ciertos niveles de dedicación que tienden hacia la calidad de servicio",

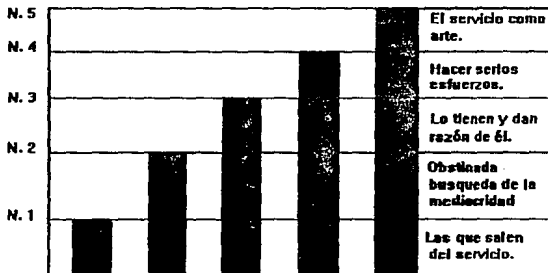
Karl Albrecht clasifica los niveles de dedicación en cinco categorías:
(Albrecht, K: 1991,).

Niveles de dedicación que tienden hacia la calidad de servicio.

- Nivel 1.- Compañías a punto de hundirse, descartan totalmente la calidad.
- Nivel 2.- Aunque mantienen su negocio, la calidad de servicio no está en sus planes, afectando su productividad, se muestran escépticos.
- Nivel 3.- La calidad de servicio en estas compañías no es lo prioritario aunque lo contemplan con una posibilidad.
- Nivel 4.- Trabajan para alcanzar un buen nivel de calidad, se preocupan por innovar, aceptar riesgos, reestructurar la imagen del cliente, etc.
- Nivel 5.- La misión de los gerentes en estas compañías consiste en preservar la imagen de servicio excelente. Son las compañías líderes del mercado.

En el siguiente esquema puede verse con claridad el enfoque. (Albrecht, K: 1991, p. 11)

NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO



Albrecht afirma que el nivel de dedicación determina el grado de participación competitiva para lograr el liderazgo del servicio en el mercado; una compañía con un nivel 1 ó 2 de calidad de servicios no podrá participar en la carrera competitiva aún cuando se las arregle para participar en el negocio.

A pesar de tantos servicios, con la revolución de éstos, se podría pensar que los negocios están prestando mucha atención en la calidad, pero no es así, la mediocridad es la norma que prevalece y puede estar determinada por una serie de factores a los que Karl Albrecht llama "los Siete Pecados del Servicio" y en los que los encargados que prestan un servicio incurren:

- a) **Apatía:** no les preocupa dar un buen servicio, les aburre su trabajo.
- b) **Desaire:** buscan deshacerse del cliente, con excusas que le permitan no delatarse.
- c) **Frialdad:** presentan actitudes hostiles hacia los clientes, el típico "genludo".
- d) **Aire de superioridad:** tratan al cliente como un tonto.
- e) **Robotismos:** muestran una actitud mecanizada.
- f) **Reglamento:** no son flexibles, se rigen por las reglas estrictamente.
- g) **Evasivos:** canaliza al cliente a otra sección de servicios.

Seguramente existen más factores de esta índole pero quizá éstas sean las más representativas.

Lo cierto es que, aunque parezca mentira, las empresas que viven preocupadas por ser líderes en el mercado, gastan sus esfuerzos justamente en aquello que no les va a redituvar lo ansiosamente esperado (empleo de slogans, capacitación inadecuada, supervisión masiva, etc.) la demanda de una calidad de servicio exige pensar en otras alternativas.

Se habla mucho de que la buena calidad de un producto de una compañía fabril eleva su productividad, en este sentido se considera al servicio como un producto que bien encauzado incrementará la productividad de una compañía de cualquier índole, cuanto más en aquellas en que su giro tiene como principal objetivo atender al cliente; por ello, entender la realidad de la experiencia del cliente puede ser tan importante como ser un experto en el propio trabajo. Es fundamental que el que ofrece un servicio, vea su tarea como parte de un ciclo de servicio (cadena continua de acontecimientos por los que debe pasar un cliente cuando experimenta el servicio). Karl Albrecht dice que enlazarse con el cliente sería un principio de la calidad de servicio, por tal motivo

sugiere como técnica, que permite tal efecto, pensar en el producto en términos de calidad de servicio; a dicha técnica la denomina "Ciclo de Servicio".

3.4 CICLO DE SERVICIO

Pensar en un ciclo de servicio permite colaborar con el cliente. El cliente busca ser atendido para que se le resuelva un problema X, para esto, es necesario pasar por diferentes momentos que lo llevarán a resolverlos (proceso completo del cliente). Quienes prestan el servicio son parte de ese proceso, en los diferentes momentos (cada uno se ubica en un departamento al que llegará el cliente) y alisar la tarea como una acción individual e independiente del proceso implicaría no ver el proceso completo del cliente como tal, es decir, cada momento por el que pasa el cliente, es un momento de verdad; si éstos son reconocidos por el empleado como tales, y los convierte en su momento de verdad, él también considerará su acción como parte de un proceso completo: el del cliente y, por ende, se preocupará por dar un mejor servicio.

Ejemplo:

Un paciente, que va a que se le aplique un examen médico, las diferentes áreas a las que recurrirá para tal efecto, serán sus momentos de verdad:

- Entrar al edificio y pedir orientación al departamento de informes
- Presentarse en las oficinas para el examen.
- Dejarse tomar los signos
- Pasar por una serie de pruebas.
- Recibir resultados,
- Tener una entrevista final con el médico.

Si se analiza lo anterior, cada momento aparentemente es "exclusivo" de un departamento, pero la realidad es que todos conjuntamente forman el proceso completo del cliente; al entenderlo desde esta perspectiva, cada prestador de servicio por departamento pensará que él es responsable de todo ese proceso obligándose voluntariamente a dar calidad de servicio.

El ciclo de servicio es una idea que ayuda al personal de una compañía a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes.

Ahora bien para poder entender y pensar como el cliente, una regla fundamental que toda empresa debe establecer como norma de trabajo entre el personal es "conoce a tu cliente", observando sus necesidades, motivaciones etc.; de tal manera que el empleado pueda realizar su tarea eficazmente y con ello participar en el mejoramiento de la calidad de servicio.

Para hacer a un más efectiva la participación en el proceso completo del cliente, una herramienta de apoyo también sugerida por Albrecht, es el diagrama T, que se presentará a continuación .

3.4.1 El Diagrama T

Como alternativa del empleado para lograr una mayor efectividad en el contacto con el cliente se propone el diagrama T, que como herramienta le permite observar su desempeño en el servicio, de esta manera se impondrá sus propios patrones de conducta a seguir en su momento de verdad (no debe olvidarse que ese momento es el mismo del cliente); al mismo tiempo le da la oportunidad de personalizar su tarea, motivándolo a imponerse retos, así como también sensibilizarlo de tal manera que se hace más humano y menos robot.

¿Como Emplearlo?

Se dibuja un diagrama en forma de T en una hoja en blanco de papel, con dos columnas.

En la columna izquierda el empleado enumera las acciones específicas de las tareas implícitas en el momento de verdad, como puede ser:

- Respondiendo una solicitud telefónica
- Llenando un formulario con el cliente
- Manejando una transacción bancaria, etc.

Estas son acciones impersonales del momento de verdad

En la columna derecha el empleado enlista acciones personales, lo que puede decir o hacer, comprometiéndose con esto a asumir actitudes que hagan sentir al cliente contento, cómodo, apreciado y especial, dichas acciones podrían ser:

- Una sonrisa
- Un saludo amable
- Una conversación interesante, etc.

A continuación se presenta un ejemplo:

DIAGRAMA T	
Mi momento de verdad: <u>Llenando un formulario con el cliente</u>	
Acciones de la Tarea	Acciones personales
1.- Explico procedimientos	1- Saludar al cliente
2.- Llenamos un formulario	2.- Entablar conversación
3.- El cliente revisa	3.- Usar el humor
4.- El cliente aprueba	4.- Escuchar sus razones
5.- Etc.	5.- Etc.

El diagrama T ayuda a desrobotizar al trabajo. Apoyarse en el diagrama es importante para el empleado, quien agrega un toque personal, reconociéndose con esto cómo un trabajador exento del servicio mediocre.

Otra posibilidad viable, que compromete al empleado a ofrecer una calidad de servicio, es entender la calidad de servicio interno; Karl Albrecht recomienda "el triángulo del servicio" (Albrecht, K; 1991., p. 132)

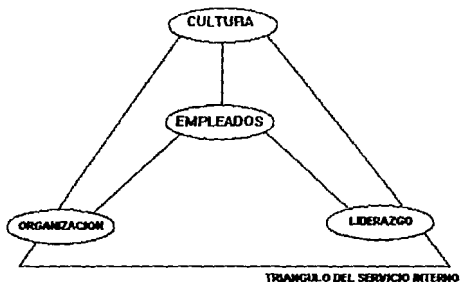
3.4.2 El Triángulo de Servicio

Este es un modelo que permite describir cómo se desarrollan las operaciones internas de una compañía analizando los factores:

- Cultura
- Liderazgo
- Organización.

Estas son indispensables para que el empleado logre su consagración en el servicio del cliente.

En otras palabras, el empleado debe ser visto como un cliente más que, como tal, también presenta sus propias necesidades de trabajo y, al verlas satisfechas, conduce sus esfuerzos a un mejor desempeño de su función.



¿Cómo intervienen estos factores, en relación con el cliente?

Cultura.- Filosofía de la compañía en la que se fundamenta la calidad de servicio, mensaje indispensable que debe existir con el objeto de involucrar al personal para entender al cliente, comprometiéndolo a una calidad de servicio.

Liderazgo.- Al dirigir, es importante dar a los empleados lo mismo que éstos dan al cliente: atención personal.

Organización.- De la misma manera es importante dar a los empleados lo mismo que los sistemas de servicio le dan al cliente: apoyo. "Aquí el Cliente es el Empleado".

Con esta estrategia la gente de servicio interno, alinea sus recursos con base en los principios en los que se fundamenta la atención al cliente, es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad de servicio.

El empleado está en contacto permanente todos los días con cantidades de clientes, Puede que nunca vea un cliente fuera de su lugar, pero eso no quiere decir que las personas que le llegan como clientes internos no necesitan satisfacer sus necesidades en la misma forma efectiva, en la que una persona que trabaja con el público, en el que al establecer contacto con el cliente externo brinda un servicio con calidad. "Cada departamento es un cliente".

Es importante reflexionar en algunos aspectos si se quiere contribuir con los clientes internos:

- 1.- Pensar en la propia experiencia o en los recursos disponibles como medios de ayuda a los clientes a satisfacer sus necesidades.
- 2.- Plantearse la pregunta desde el punto de vista de los clientes internos como: ¿cuáles son sus misiones?, ¿qué están tratando de cumplir?, ¿qué problemas sin resolver afrontan? ¿qué les hace difícil la vida?. Hay que tratar de relacionar cada uno de esos factores con algún aspecto de la propia experiencia ya sea como empleado, gerente o, incluso, con la experiencia como organización.

En conclusión, toda compañía que desee implantar nuevos sistemas que favorezcan la calidad de servicio, debe de tener siempre como prioridad la satisfacción de las necesidades del cliente; un negocio en el que el empleado participa conjuntamente con la empresa.

Por último, es importante hacer hincapié que la calidad de servicio es como una aptitud física: permanece si se persiste, si se practica. La consagración al servicio hay que renovarla todos los días, un empleado que se motiva y cuenta con el apoyo de la empresa, tiene éxito en su servicio orientando hacia el cliente, aceptando y ejecutando sus responsabilidades con confianza y delicadeza.

En los capítulos anteriores se desarrolla el marco teórico en el que se fundamenta la investigación; a continuación en el capítulo 4 se presentará todo el desarrollo de la investigación de campo en el que se obtuvieron los resultados que una vez relacionados con el marco teórico, las condiciones obtenidas den pauta a la respuesta.

CAPITULO IV

**ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO
SECRETARIAL REALIZADO EN LAS EMPRESAS:
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA INDUSTRIA
DE LA CONSTRUCCION Y FIDEICOMISO DE RIESGO
COMPARTIDO**

4.1 JUSTIFICACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el constante desarrollo de las organizaciones y preocupadas en la búsqueda del liderazgo (en una determinada producción), en la garantía de empleo, en la creación de riqueza económica, etc., las empresas en las dos últimas décadas conducen sus esfuerzos en el conocimiento y aplicación de los métodos japoneses de gestión empresarial y mejora de la productividad basados en la calidad: sin embargo, los sistemas de calidad en los que se apoyan para favorecer la productividad, no sólo deberían estar orientados hacia el producto (objeto tangible) sino además hacia un elemento (algo que no se da en todas las empresas) cuya participación influye extraordinariamente en la consecución de los objetivos de calidad: el factor humano, en quien se debe también centrar la atención, pues no debe olvidarse que los métodos productivos son consecuencia de ese factor, es decir, los mejores resultados proceden de aquellos trabajadores dicho en forma sencilla que se encuentran contentos por la actividad que desarrollan.

Por consiguiente, la calidad deberá afectar no sólo a productos y servicios sino a todas las actividades propias de una empresa. Un ejemplo, el cual se considera importante es la actividad secretarial, que como carrera ha adquirido un papel determinante en el desarrollo de las organizaciones. En todos los niveles, ya sea en mandos alto o medio el personal con funciones secretariales funge como asistente directo de su jefe, como participante fundamental en la organización de una empresa, como agente de relaciones públicas de la misma, centro de comunicación entre su empresa y el personal ajeno a ella que redundan en la operatividad y la imagen que el organismo ofrece: por ello, la falta de calidad en su actividad puede entorpecer aún el mejor método encaminado a elevar la calidad de la productividad de una empresa.

Por lo tanto como, conclusión, la calidad debe estar dirigida no sólo al producto sino al factor humano y partiendo del criterio de que el factor humano secretarial es trascendental para la empresa, debiera considerarse como objeto de estudio a través del cual se obtendrían datos y resultados importantes que indiquen cuál podría ser un método viable para una mejor calidad en dicha actividad; de esta manera las empresas contarán con más elementos que las favorecerán en su lucha por mejorar su productividad y con ello obtener el liderazgo deseado.

Ahora bien la Investigación se centra en los siguientes cuestionamientos, ¿Qué tipo de calidad y de servicio ofrece la secretaría? ¿A qué problemas de enfrenta para ofrecer un buen servicio?, y ¿Cuál podría ser una alternativa de capacitación encaminada a la formación del factor humano Secretarial que le permita una nueva visión de cómo desempeñarse en sus funciones, con calidad?

4.2 OBJETIVOS

- Objetivo general.-** Determinar las necesidades de capacitación de la población secretarial de las empresas para que, con base en los problemas prioritarios, se propongan alternativas pedagógicas de capacitación que apoyen al desempeño de calidad de la población en estudio.
- Objetivos específicos.-** Describir los enfoques teóricos que sustenten el estudio.

Obtener información necesaria que permita reconocer las necesidades administrativas en la actividad secretarial.

Dado un reconocimiento de necesidades administrativas en la actividad secretarial, proponer un programa de capacitación basado en la calidad total.

Entre el personal que ejerce actividades secretariales hay quienes en su desempeño no son muy competentes por tener una formación inicial deficiente, incluso en algunos casos por no haber recibido la formación técnica (comercio); los salarios bajos suelen ser motivo de un bajo rendimiento, "las exigencias para un buen desempeño deberían ir de la mano de una buena remuneración", otro factor que incide en el rendimiento laboral es la capacitación, la falta de esta puede repercutir negativamente en el ejercicio de las funciones secretariales, es en este punto en el que se centra la hipótesis.

4.3 HIPOTESIS

Si en la función secretarial existiera un impacto a largo plazo derivado de los cursos mejoraría la calidad en su desempeño.

1. Variable dependiente.- Funciones secretariales por mejorar.
- 2.- Variable independiente.- Cursos de bajo impacto a largo plazo en las actitudes.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

Se tomará como muestra de investigación las empresas : a) Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), b) Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC).

- a) FIRCO, se creó el 2 de enero de 1981 pues, por la Ley de Fomento Agropecuario, se dispuso la creación de un fideicomiso responsable de llevar a cabo la política de riesgo compartido; teniendo como objetivo: "Dar prioridad y mejorar los beneficios de la inversión, subsidio y crédito, mediante proyectos de desarrollo que incrementen producción y productividad para beneficio de los productores y sus familias". (NOTIFIRCO, 1993 p. 2)

Tiene sus delegaciones regionales en las cuatro zonas del país (Norte, Sur, Este y Oeste); las oficinas centrales se ubican en México, D.F. en la calle de San Luis Potosí No. 227 Col. Roma.

La población secretarial que labora en las oficinas centrales consta de un total de 36 secretarías. tomándose como muestra para la investigación a doce de ellas, es decir un 30% de la población, con sus respectivos jefes (14); dicha muestra se ubica en las diferentes áreas que conforman las oficinas centrales, desde la Dirección General, hasta Gerencias y Subgerencias, Administrativas, Contables y del área Jurídica

- b) ICIC es un centro de Capacitación que, como su nombre lo indica, dirige la capacitación principalmente en el área de la construcción a nivel nacional, lo que

le permite tener amplia cobertura en esta materia, sus oficinas centrales se ubican en la Calle Rómulo O'farril No. 546-B Col Olívar de los Padres.

El Instituto tiene como objetivo "Incrementar la productividad y el desarrollo integral de los trabajadores" (Formación de Instructores, ICIC, p. 5)

Se conforma por las siguientes áreas: Dirección de Capacitación, Gerencia Técnico Normativa, Gerencia de Capacitación, en sus subáreas Formación de Instructores, Departamento de Desarrollo de Material Didáctico Instruccional, Coordinación de Capacitación de Desarrollo, Construcción y el Departamento de Superación.

La población secretarial que labora en estas oficinas suman un total de 30 secretarías de la que se tomó una muestra para la investigación de once secretarías, es decir 27% de esa población, con sus respectivos jefes (12).

4.5 METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTO.

En un primer momento se obtuvo información documental Teórica de los conceptos de referencia en los que se basó la investigación.

Derivado de ello y del problema a resolver se extrajeron las indicaciones para elaborar los instrumentos necesarios que permitan a manera de ejemplo recabar la información de campo pertinente, empleándose para ello la técnica de cuestionario para las secretarías (anexo 1) y de entrevistas con los respectivos jefes (anexo 2) en Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) y en el Instituto de Capacitación de la

Industria de la Construcción (ICIC) seleccionando una muestra de cada empresa; los resultados obtenidos se realizaron mediante el método analógico-deductivo.

Cabe aclarar que los instrumentos se probaron para su validación previamente con cada uno de los tipos de población, reestructurándolos para su aplicación definitiva.

El cuestionario para secretarías (anexo 1) constó de 29 reactivos, dividiéndose el instrumento en dos rubros: I Desempeño y Relaciones Laborales y II Capacitación; al mismo tiempo se redactó una guía para entrevista (anexo 2) a jefes, la cual constó de 22 preguntas con las mismas dos categorías generales.

Ambos instrumentos se probaron en una de las delegaciones del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción localizada en Mérida, Yucatán; la prueba arrojó información referente a la claridad con que se elaboraron los reactivos, algunas tuvieron que ser reestructuradas por la confusión que generaron en las secretarías en el momento de resolverlos; incluso se integró una pregunta más en el caso de los cuestionarios y con las entrevistas también algunos reactivos se reestructuraron e incluyeron dos más.

Posteriormente, se efectuó la aplicación de cuestionarios y entrevistas en forma simultánea.

Se asistió a las empresas y se entregaron los cuestionarios a las secretarías y mientras los resolvieron se realizaron las entrevistas con sus respectivos jefes en las que se tomaron notas por escrito de todas las respuestas estas en promedio tuvieron una duración de 30 minutos cada entrevista. Una vez que se cogió el cuestionario se revisó en el instante para ver si había alguna respuesta que no era muy clara en cuyo caso se

preguntaba a la persona para dilucidarla, lo mismo sucedió cuando se encontraban preguntas sin resolver, preguntando ¿por qué la omisión?, con el fin de verificar si no había habido confusión con la pregunta; sin embargo la razón en todos casos fue porque no tuvieron una respuesta.

El orden en que se aplicaron los cuestionarios y entrevistas (anexo 1 y 2) fue de la siguiente manera.

Primero se efectuaron en el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción ICIC, en donde se aplicaron 11 cuestionarios y 12 entrevistas; posteriormente se aplicaron en FIRCO 12 cuestionarios y las entrevistas.

Es importante aclarar que en cada empresa se tenía programado realizar la investigación con un total de 15 secretarías y 15 jefes, algo que no fue posible por el factor tiempo del personal en ambos casos debido a sus cargas de trabajo, tanto a secretarías como a jefes les fue imposible atender al cuestionario o entrevista según el caso, por lo que la cifra planeada se redujo.

Una vez que se cumplió la fase de aplicación se pasó a la tabulación de respuestas clasificándolas por categorías de la siguiente forma:

ENTREVISTA

1. **¿Especifican los jefes a sus secretarías los objetivos, tanto de la empresa como del departamento?**
2. **Planeación de las actividades laborales entre jefes y secretarías.**
3. **¿Forma un equipo de trabajo el jefe con su secretaria?**
4. **Factores que obstaculizan la comunicación laboral entre jefe y secretaria y entre secretaria y demás personal.**
5. **Criterios con los que el jefe mide la calidad en la actividad secretarial.**
6. **Porcentaje de calidad, que asigna un jefe a su secretaria.**
7. **Iniciativa y toma de decisiones de la secretaria según el jefe.**
8. **¿Qué porcentaje de las secretarías participa en la capacitación?**
9. **¿Qué porcentaje de las secretarías ejercita lo aprendido?**

CUESTIONARIOS

1. Conocimiento de las secretarías con respecto en los objetivos empresa-departamento y de las funciones propias de su puesto.
2. Comprensión de los objetivos empresa-departamento y de las funciones propias de su puesto.
3. ¿La secretaria establece una planeación de actividades?
4. ¿Qué porcentaje de las secretarías llena un control de avance?
5. Cumplimiento de las actividades del día por la secretaria.
6. ¿Con qué elementos las secretarías miden la calidad de la función secretarial?
7. ¿Considera la secretaria que su desempeño es de calidad?
8. ¿Tiene iniciativa la secretaria con base en sugerencias y propuestas?
9. ¿Forman un equipo de trabajo la secretaria y el jefe desde el punto de vista de la secretaria?
10. Factores que obstaculizan la comunicación laboral entre jefe y secretaria, secretaria y demás personal.
11. ¿Impone la presencia del jefe?

12. ¿Participa la secretaria en la capacitación?

13. ¿Ejercita la secretaria lo aprendido?

4.6 SISTEMATIZACION DE DATOS

Una vez que se hizo la tabulación de respuestas, se elaboraron gráficas para facilitar la interpretación en los que se comparan los resultados de las entrevistas a jefes de ambas empresas, para este efecto se trabajó con rubros en los que se integraron las categorías antes mencionadas, quedando de esta manera los rubros.

1. Objetivos
2. Organización
3. Equipo de trabajo
4. Calidad
5. Capacitación

Por último, se contrastaron los resultados entre jefes y secretarías.

En el apartado de discusión y conclusiones se contrastó la teoría con la realidad, derivándose de ello las conclusiones finales.

4.6.1. Resultados obtenidos con Jefes del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción.

A continuación se mostrarán los datos obtenidos durante la aplicación de cuestionarios a los jefes, así como la interpretación de dichos datos.

GRAFICA No 1
ESPECIFICACION DE OBJETIVOS TANTO DE LA EMPRESA COMO DEL
DEPARTAMENTO, DE LOS JEFES A SUS SECRETARIAS



La pregunta que se formuló como guía para la entrevista fue lo siguiente:

¿Ha hablado alguna vez con su secretaria de los objetivos tanto de la empresa como del departamento?

Dándose los siguientes resultados (gráfica No. 1):

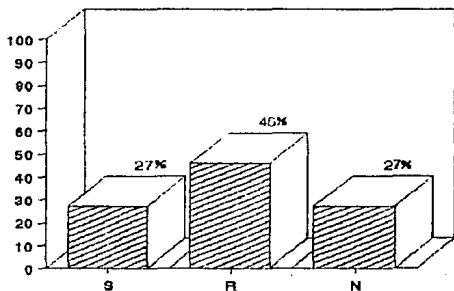
El 91% de los jefes respondió que la forma en que dieron a conocer los objetivos fue indirectamente, a través de una inducción, misma que efectuó el departamento de personal en el momento en que la secretaria fueron contratadas por el Instituto.

Del 91% de la muestra total el 50% verificó la claridad de objetivos con las secretaria, preguntándoles de manera indirecta en el instante en que éstos ingresaron al departamento procurando llenar un seguimiento, midiendo los resultados en la actividad misma para reafirmar la comprensión de éstos; mientras que el otro 50% ni verificó ni llevó un seguimiento para comprobar dicha comprensión, dando por sentado lo anterior al haberse efectuado la inducción; expresando lo siguiente, "no tiene caso repetir lo que ya conocen".

El 91% de los jefes dio por hecho que la secretaria por su antigüedad (tienen más antigüedad que el jefe) ya conocían los objetivos por lo que ni siquiera les preguntaron si habían recibido la inducción; por lo tanto respondieron que no los dieron a conocer "pues no lo consideraron necesario" según expresaron.

Como se observa, existen jefes que dan a conocer los objetivos tanto de la empresa como del departamento de la misma forma se puede observar también aquellos jefes que regularmente establecen una planeación de actividades juntamente con sus secretarías como lo indica la gráfica siguiente.

GRAFICA No. 2
PLANEACION DE LAS ACTIVIDADES LABORALES ENTRE JEFES Y SECRETARIAS (CONTRATO)



S = SIEMPRE

R = REGULARMENTE

N = NUNCA

La pregunta :

¿Qué tan a menudo establece una comunicación previa para las actividades del día con su secretaria? (gráfica No. 2).

Arrojó los siguientes datos:

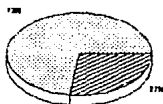
El 27% de los jefes respondió que diariamente efectúan un diálogo previo a las actividades para organizarse conjuntamente.

El 46% de los jefes respondió que no siempre establecen comunicación con sus secretarías para organizarse, de los cuales del 46% de la muestra total, el 60% solo lo hace cuando es necesario; es decir cuando se presentan actividades extraordinarias a las cotidianas, mientras que el 40% lo hace 2 veces por semana; planean y verifican resultados pues de esa manera pueden llevar con mejor control los avances.

El 27% respondió que nunca realiza una comunicación previa a las actividades con su secretarías, exponiendo como causa principal: El factor tiempo, expresándolo de la siguiente forma: "trabajamos bajo presión de tiempo, lo que no nos permite llevar a cabo una planeación de las actividades del día" "todo se realiza sobre la marcha".

GRAFICA No. 3

FORMACION DEL EQUIPO DE TRABAJO ENTRE JEFE Y SECRETARIA.



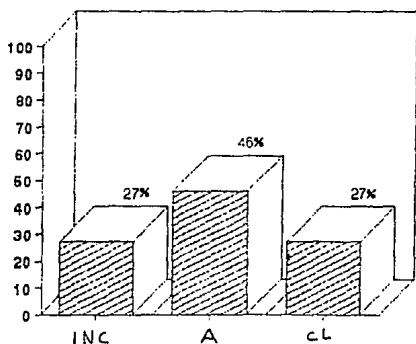
73% FORMA UN EQUIPO
27% NO FORMA UN EQUIPO

Las preguntas: ¿conoce el sistema de organización de actividades de su y secretaria?; ¿la hace partícipe de los problemas inherentes al trabajo y en general de la empresa?; ¿Ud. delega?; ¿cuando lo hace, su secretaria asume con responsabilidad la tarea?; ¿escucha las sugerencias que su secretaria le hace?; ¿realmente forma un equipo con su secretaria?, se formularon para detectar qué porcentaje de la población se configura como un equipo de trabajo y qué porcentaje no, observándose lo siguiente: (gráfica No. 3). El 73% de los jefes respondió que si forman un equipo con sus secretarias como resultado de estar ambos involucrados con los objetivos del área de trabajo; mientras que el 27% de los jefes, respondió que no forman un equipo con sus secretarias por la falta de interés que ellas manifiestan en su actividad; argumentan que lo anterior se traduce en una falta de iniciativa para querer involucrarse con su función, afectándola negativamente, lo que provoca a su vez conflictos en las relaciones humanas que ambos establecen obstaculizando aún más la posibilidad de poder formar un equipo de trabajo.

Además de lo anterior, ¿qué otros factores han obstaculizado la comunicación laboral entre jefe y secretaria y que a su vez han impedido que formen un equipo?

La respuesta a esta interrogante nos la da la siguiente gráfica.

GRAFICA No. 4
FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA COMUNICACION LABORAL ENTE JEFE Y SECRETARIA Y DEMAS PERSONAL.



A = ACTITUDINALES

INC = INSTRUCCIONES NO COMPRENDIDAS

CL = CONDICIONES LABORALES

Se formularon preguntas guías como: ¿a qué barreras de comunicación se enfrenta con su secretaria?; ¿qué es lo que más le agrada de su secretaria? y ¿qué es lo que más le desagrada?, observándose lo siguiente (gráfica No. 4)

El 46% de los jefes respondió que los obstáculos que más presentan son de índole actitudinal de ese porcentaje exponen las siguientes causas: el 14% opina que el principal factor es el mal carácter de las secretarías, lo que les impide manejar las relaciones públicas con el personal, generando problemas serios en el departamento; otro 29% opina que la falta de compromiso para involucrarse con su ocupación afecta a su desempeño laboral siendo este deficiente; el 43% de los jefes expone como un obstáculo importante la timidez de la secretaria, barrera que les impide sentirse seguras en su función e independientes para desempeñarse eficientemente, esto da como resultado que los jefes no sientan la confianza para apoyarse en ellas; y el 14% considera a los problemas que se dan en las relaciones intersecretariales como principal obstáculo que altera la comunicación en un departamento afectando cada uno el logro de los objetivos del mismo.

El 27% de los jefes respondió que el principal factor que obstaculiza la comunicación es la falta de comprensión de las instrucciones dadas por ellos sin embargo, todos reconocieron que lo importante es la claridad con que se expresa una instrucción, además de verificar la comprensión de los mismos.

El 27% respondió que las condiciones laborales llegan a afectar la comunicación entre ambos y, por ende, alterar la organización para el cumplimiento de las actividades como es la presión por exceso de trabajo.

Ahora bien, se consideró también importante conocer el concepto que los jefes tienen sobre la calidad en la función secretarial, información que ofrece elementos para saber el nivel de desempeño de una secretaria, para tal efecto se les preguntó lo siguiente.

¿Con qué criterios mide usted la calidad de la actividad secretarial? y con base en esos criterios, ¿qué porcentaje de calidad le asigna al desempeño laboral de su secretaria?

Se obtuvieron los siguientes resultados, como se observa en la gráfica No.5.

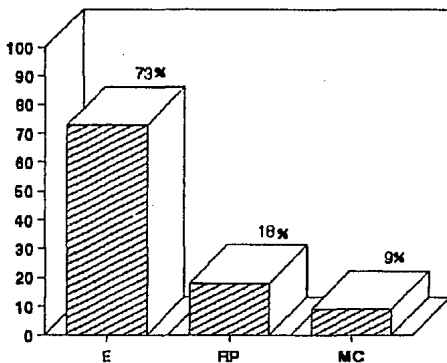
El 73% de los jefes respondió como criterio principal la eficiencia, reflejada en dos aspectos importantes: la presentación de documentos y la organización para el cumplimiento de las actividades del día. De este porcentaje, el 63% le dio un mayor peso a la presentación de documentos argumentando que éstos deben ir con una ortografía sin errores y una redacción sin posibilidad de modificaciones; mientras que el 37% le dio un mayor peso a la organización de actividades pues de esta depende el cumplimiento de las mismas, no por ello considera menos importante la presentación de documentos.

El 18% le dio prioridad a las relaciones públicas; una de las actividades principales de sus departamentos depende mucho del trato constante con el público, por lo que consideraron fundamental este criterio para medir la calidad de la actividad secretarial.

El 9% le dio prioridad al manejo de computadoras; las secretarías en esos departamentos tienen que manejar eficientemente el equipo por las características de las actividades (departamento de diseño de material didáctico instruccional). el nivel de desempeño de una secretaria.

GRAFICA No. 5

CRITERIOS CON QUE EL JEFE MIDE LA CALIDAD DE LA ACTIVIDAD
SECRETARIAL



E = EFICIENCIA

RP = RELACIONES PUBLICAS

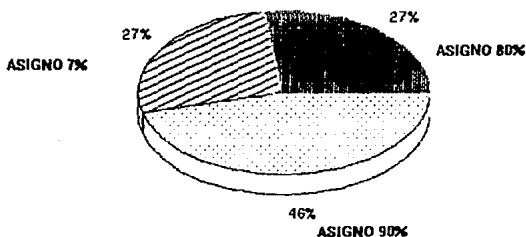
MC = MANEJO COMPUTADORAS

Posteriormente se les preguntó:

con base en esos criterios, ¿que porcentaje de calidad le asigna al desempeño laboral de su secretaria. (gráfica No. 6)

GRAFICA No. 6

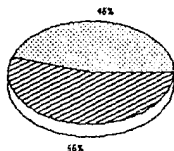
PORCENTAJE DE CALIDAD QUE UN JEFE ASIGNA A SU SECRETARIA



Como se analizó anteriormente y se observó en la gráfica 5 el más alto porcentaje de la muestra le da un peso mayor de calidad a la eficiencia, fundamentada en la presentación de documentos, consecuentemente al asignar los jefes un porcentaje a la calidad del desempeño laboral, y partiendo de esos criterios también un alto porcentaje se inclinó a darle un 90% de calidad a sus secretarias; pero, ¿qué pasa con la iniciativa y toma de decisiones?, ¿qué a caso no son habilidades de gran peso en su actividad?, para encontrar respuesta a esa interrogante se les pregunto lo siguiente:

¿Su secretaria ha sugerido mejores métodos de organización?, ¿su secretaria toma decisiones?, ¿confía en las decisiones de su secretaria?, ¿su secretaria tiene iniciativa? a esto, los jefes respondieron de la siguiente forma:

GRAFICA No. 7
LA INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES DE LA SECRETARIA, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS JEFES



EL 55% RESPONDIO QUE SUS SECRETARIAS
NO TIENEN INICIATIVA NI TOMAN DECISIONES

UN 45% RESPONDIO QUE SUS SECRETARIAS
SI TIENEN INICIATIVA Y SI TOMAN DECISIONES

El 55% de los jefes respondió que sus secretarias no toman decisiones y ni tienen iniciativa para sugerir, exponiendo como causa principal lo siguiente: el 67% de ese porcentaje expresa como razón principal la falta de interés en las secretarias por involucrarse en su actividad; el 33% restante expone como razón principal la inseguridad reflejada en una timidez, haciendo hincapié de que tal motivo es producto de una falta de autoestima en las secretarias, quienes se sienten incapaces de poder tomar decisiones y más aún de proponer; cabe mencionar que en esos momentos retomaron la pregunta hecha anteriormente. En términos laborales, ¿qué es lo que molesto para ellos saber que la persona en quien deben apoyarse por sentirse inseguras difícilmente desarrollarán ambas habilidades fundamentales en el quehacer más le desagrada de su secretaria y afirmaron que es molesto para ellos saber que la

persona en quien deben apoyarse, por sentirse inseguras difícilmente desarrollarán ambas habilidades fundamentales en el quehacer secretarial.

El 45% restante respondió que sus secretarías si toman decisiones y tienen iniciativa, pero de este porcentaje el 20% opinó que esas decisiones en la mayoría de los casos no son acertadas por lo que no confían plenamente en ellas.

Como en todo, se observan deficiencias en la actividad secretarial y algunas de mucho peso; de ahí que la capacitación sería un buen recurso que apoya a la resolución de algunas; por ello fue importante saber mediante el apoyo que el jefe ofrece a su secretaria para que esta se capacite, que crédito le da a la capacitación; para esto se elaboraron las siguientes preguntas guía: ¿ha apoyado a su secretaria para que participe en cursos?, ¿fomenta a su secretaria el deseo para que asista a cursos? y ¿a qué cursos ha asistido su secretaria?, obteniéndose esta respuesta: (gráfica No. 8).

El 100% de la muestra total es apoyada y participa en la capacitación, no obstante lo anterior no todas aplican lo adquirido en los cursos y, por ello, no todos obtienen resultados a corto plazo, lo anterior se dedujo al preguntarles ¿estos cursos a corto plazo ofrecen resultados positivos en el desempeño laboral de su secretaria?, ¿considera que en su mayoría los cursos cubren las necesidades reales del departamento? y ¿qué cursos sugeriría para que su secretaria mejore su desempeño?

GRAFICAS 8 y 9

PARTICIPACION DE LAS SECRETARIAS EN LA CAPACITACION



APLICACION DE LA CAPACITACION ADQUIRIDA



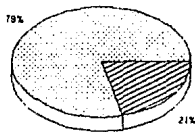
El 55% de los jefes respondió que sus secretarías sí ejercitan lo adquirido en capacitación; pero el 45% respondió que las secretarías no ejercitan lo aprendido argumentando lo siguiente: un 20% de los jefes no observaron resultados pues no hubo modificaciones de actitudes que se esperaban, mientras que el 80% exponen que por falta de equipo en la empresa (computadoras) las secretarías no pudieron poner en práctica lo aprendido, esto se debió a una falta de planeación por parte de la empresa al requerir como apoyo la capacitación (no consideraron sus necesidades reales), expresando lo siguiente "¿cómo es posible que se soliciten cursos que no están en función en nuestras necesidades? o ¿para qué toma un curso mi secretaria que luego no va aplicar por falta de equipo?"

4.6.2. Resultados obtenidos con jefes del Fideicomiso de Riesgo Compartido.

En este punto se mostrarán los datos obtenidos durante la aplicación del cuestionario a jefes.

GRAFICA No. 10

ESPECIFICACION DE OBJETIVOS TANTO DE LA EMPRESA COMO DEL DEPARTAMENTO DE LOS JEFES A SUS SECRETARIAS



79%
RESPONDIO QUE SI
ESPECIFICAN LOS
OBJETIVOS

21%
RESPONDIO QUE NO
ESPECIFICAN LOS
OBJETIVOS

La pregunta que se formuló como guía para la entrevista fue la siguiente:

¿Ha hablado alguna vez con su secretaria de los objetivos tanto de la empresa como del departamento? (gráfica No. 10)

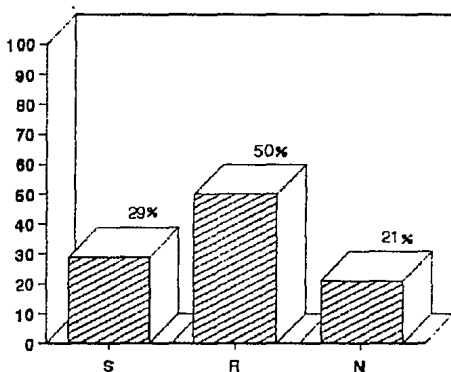
El 79% de los Jefes respondió que dieron a conocer los objetivos verbalmente, explicándose cuales eran las necesidades tanto de él como del área de trabajo; y el 21% de los Jefes respondió que no los dieron a conocer, observándose dos motivos, un 63% se sorprendió ante la pregunta manifestando que nunca se habían percatado de eso, y el 33% restante no lo hizo, argumentando que su secretaria lleva el tiempo necesario para conocer los fines tanto de la empresa como del área (ellas ingresaron antes a la Institución).

La pregunta ¿qué tan a menudo establece una comunicación previa para las actividades laborales con su secretaria? y que estuvo dirigida a obtener información de qué tan frecuentemente los jefes planean con su secretaria arrojó lo siguiente: (gráfica No. 11).

El 29% de los jefes respondió que diariamente planean; pues es necesario, para poder organizarse y cumplir al máximo con los objetivos del día; ahora bien la forma en que establecen "comunicación" con sus secretarías para tal efecto es mediante una relación por escrito de las actividades del día, dejándola en su escritorio la noche anterior; para que sus secretarías puedan enterarse al día siguiente.

GRAFICA No. 11

PLANEACION DE LAS ACTIVIDADES LABORALES ENTRE EL JEFE Y LA SECRETARIA



S = SIEMPRE

R = REGULARMENTE

N = NUNCA

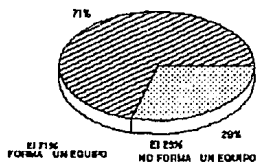
Del 50% de los jefes que respondió que lo hace regularmente, se detectó lo siguiente: un 57% planea con sus secretarías mediante un diálogo en el que analizan sólo las tareas extraordinarias (que surgen de momento y son importantes), además de ver los avances de la semana; un 29% sólo lo hace una vez a la semana, (generalmente los viernes y es sólo para ver los avances de la semana) y el 14% restante respondió que la comunicación previa es con el fin de discutir sólo pendientes, cuando éstos no se han cumplido.

Por último, el 21% de los jefes respondió que nunca lo hacen porque por las características del puesto, no es posible planear pues todo se resuelve sobre la marcha.

Así como se consideró importante conocer el cómo se organizan los jefes con sus secretarías para las actividades laborales, también se consideró necesario investigar qué tanto forman ambos un equipo de trabajo.

Veamos lo siguiente: (gráfica No. 12)

GRAFICA No. 12
FORMACION DE EQUIPO DE TRABAJO ENTRE JEFE Y SECRETARIA



Para poder obtener esta información se elaboraron estas preguntas guía para la entrevista:

¿Conoce el sistema de organización de actividades de sus secretaría?

¿La hace partícipe de los problemas inherentes al trabajo y en general de la empresa?

¿Usted delega? ¿Cuándo lo hace su secretaria asume con responsabilidad la tarea?

¿Escucha sugerencias que su secretaria le hace?

¿Realmente forma un equipo con su secretaria?

El 71% de los jefes se puede decir que forman un equipo de trabajo pues sus secretarías cumplen proplamente con lo que es su función; por otro lado el 29% de los jefes no forman un equipo con sus secretarías debido a que no presentan las características requeribles para ello; argumentan que no pueden confiar en ellas para delegar responsabilidades, les falta iniciativa, seguridad, quejándose de que frecuentemente son consultados por ellas para resolver hasta las tareas más simples.

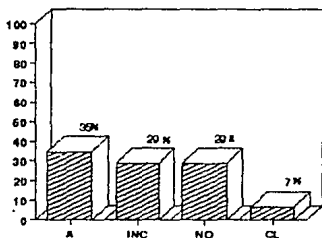
Estos obstáculos que han impedido el trabajo en equipo; no son los únicos pues existen factores obstaculizadores que afectan a la comunicación entre jefe y secretaria lo que implde muchas veces que se forme dicho equipo y más aún afectan la organización por departamento.

Analicemos lo siguiente: (gráfica No. 13)

Para obtener información sobre los factores que obstaculizan la comunicación y por ende laorganización se formularon preguntas como: ¿a qué barreras de comunicación se enfrenta con su secretaria?, ¿qué es lo que más le agrada y desagrada de su secretaria en términos de trabajo?.

GRAFICA No. 13

FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA COMUNICACION LABORAL ENTRE JEFE Y SECRETARIA, SECRETARIA Y DEMAS PERSONAL



A = ACTITUDINALES

INC = INSTRUCCION NO COMPRENDIDAS

NO = NO HAY OBSTACULOS

CL = CONDICIONES LABORALES

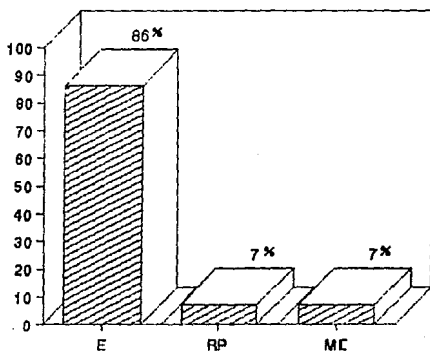
El 35% de los jefes respondió que son las actitudes de las secretarías lo que impiden una organización de trabajo entre ambos y entre la secretaria y demás personal, de ese 35% un 40% expusieron como una actitud que obstaculiza la comunicación. La resistencia a cambios, cuando debe adaptarse a un nuevo jefe con determinadas características; otro 40% se refiere a la falta de compromiso hacia su función y el 20% restante expone como principal factor la timidez y la falta de seguridad.

Un 29% de los jefes asegura que es la falta de comprensión de las instrucciones por parte de la secretaria lo que obstaculiza una comunicación efectiva y, por consecuencia, afecta la organización laboral, se tienen que repetir tareas frecuentemente.

Otro 29% de los jefes declaró no tener problema al respecto, pues entre ambos no se presentan barreras de comunicación.

Y, por último, el 7% de los jefes respondió que son las condiciones de trabajo lo que afecta la comunicación laboral entre ambos; aclarando que la carga de trabajo genera presión a los dos y, en algunas ocasiones obstaculizando la organización de trabajo.

GRAFICA No. 14
CRITERIOS CON LOS QUE EL JEFE MIDE LA CALIDAD EN LA ACTIVIDAD
SECRETARIAL



E = EFICIENCIA

RP = RELACIONES PUBLICAS

MC = MANEJO DE COMPUTADORA

Con preguntas como:

¿Con qué criterios mide usted la calidad de la actividad secretarial? y con base en esos criterios ¿qué porcentaje de calidad se asigna al desempeño laboral de sus secretarías?, se recabaron los siguientes resultados (gráfica No. 14).

El 86% de la muestra total respondió como criterio principal la eficiencia, manifestada en dos aspectos: la presentación de documentos misma que debe cumplir con una buena redacción, limpieza, sin errores de ortografía y puntualidad en la entrega y el dominio en la taquigrafía. Un 75% le da un mayor peso a la presentación de documentos mientras que el 25% restante además de la presentación de documentos considera de suma importancia el dominio de la taquigrafía por las necesidades de trabajo.

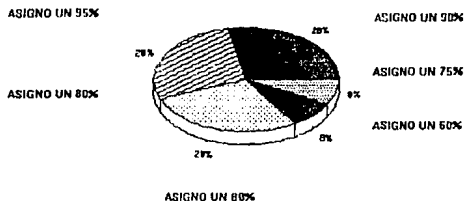
Por otro lado un 7% de los jefes le da prioridad a las relaciones públicas tanto con el personal interno como el personal externo, pues el departamento mantiene constantes relaciones con personal.

Y el 7%, del resto de la muestra, considera como criterio de calidad el manejo de la computadora, ya que la presentación de documentos depende, en gran medida, de ese factor.

Ahora bien, una vez manifestados los criterios de calidad, el porcentaje con que midieron la calidad del desempeño laboral de unas secretarías, quedó así:

GRAFICA No. 15

PORCENTAJE DE CALIDAD QUE ASIGNA UN JEFE A SU SECRETARIA



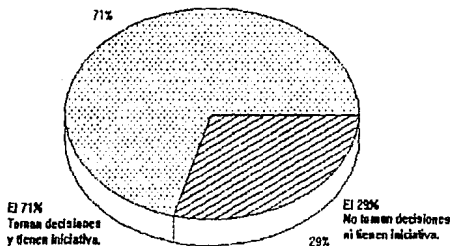
Como se observa en la gráfica el más alto porcentaje le da un peso mejor a la eficiencia (basada en la presentación de documentos) para medir la calidad en la función secretarial y, por lo tanto, de ello depende (según su opinión) el buen desempeño de una secretaria.

Pero, ¿qué sucede con la iniciativa y la toma de decisiones de una secretaria?, ¿no forman parte entre las habilidades que debe desarrollar?

Por ello, se consideró necesario saber que piensan los jefes al respecto, preguntándoles lo siguiente. ¿su secretaria ha sugerido mejores métodos de organización? ¿Su secretaria toma decisiones? ¿confía en las decisiones de su secretaria? ¿su secretaria tiene iniciativa?, con las respuestas a estas preguntas se detectó lo siguiente (gráfica No. 16):

GRAFICA No. 16

LA INICIATIVA Y TOMA DE DECISIONES DE LA SECRETARIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS JEFES



El 71% de la muestra señala que sus secretarías toman decisiones y tiene iniciativa sin embargo, en las respuestas se observó que, la toma de decisiones y las aportaciones que éstas habían hecho al departamento eran respecto a tareas simples, por lo que sus aportaciones fueron de forma no de fondo; así lo aseguró un 30% de este porcentaje.

El 29% restante de la muestra manifestó que sus secretarías no toman decisiones ni mucho menos tienen iniciativa para proponer, por las siguientes causas: un 67% responde que se debe a la timidez de la secretaria, a su falta de seguridad, problemas resultantes de una dependencia, sintiéndose incapaces para decidir y sugerir; y un 33% lo atribuye a que la secretaria se debe limitar a las "funciones propias de su puesto", la toma de decisiones es responsabilidad del jefe, así lo aseguran ellos.

Como se observa, un alto porcentaje declara que sus secretarías toman decisiones y proponen dada su iniciativa, sin embargo, en algunos casos se hace para resolver tareas sencillas, haciendo énfasis en que deben desarrollar ambas habilidades, lo que les permitirá a los jefes apoyarse aún más en ellas, y por ende, formar un mejor equipo de trabajo.

Hasta estos momentos los resultados de la entrevista han arrojado información referente al desempeño laboral de las secretarías, pero ¿qué hay que decir de la capacitación que éstas han recibido para el mejoramiento de dicho desempeño?

GRAFICAS No. 17 Y No. 18

PARTICIPACION DE LAS SECRETARIAS EN

LA CAPACITACION



EJERCITACION DEL APRENDIZAJE

ADQUIRIDO



Por esta razón, y para recabar información que aclare esta duda se elaboraron una serie de preguntas para la entrevista encaminadas a resolver esa inquietud.

¿Ha apoyado a su secretaria para que participe en cursos?

¿Fomenta en su secretaria el interés para que asista a cursos?

¿A que cursos ha asistido su secretaria?

¿Qué cursos sugeriría para que la secretaria mejore su desempeño?

El 100% de la muestra total son apoyadas y participa en la capacitación.

Además de que un 93% ejercita lo aprendido, manifestando que se han observado cambios muy representativos en el desempeño de sus secretarías, mientras que del 7% de la muestra se mostró aséptico en la capacitación pues dicen que si observen cambios en su secretaria, estos son mínimos.

Por ello, está en desacuerdo que su secretaria se capacite y para esto sugiere cursos tanto del área de informática como del área secretarial.

¿Por último cuáles pueden ser las respuestas en las que ambas empresas coincidan?

4.6.3 Comparación de las apreciaciones de los jefes sobre la calidad del servicio secretarial en las empresas ICIC y FIRCO.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo en el que se hacen las comparaciones de los resultados obtenidos en los jefes de ambas empresas, mismo que contempla los cinco rubros como lo indica la metodología: objetivos, organización, equipo de trabajo, calidad y capacitación (Cuadro No. 1)

CUADRO No. 1
CUADRO COMPARATIVO DE LAS OPINIONES DE LA
SECRETARIA SOBRE LA CALIDAD DE SU SERVICIO

RUBRO	CATEGORIA	EMPRESA				
OBJETIVOS	Especificación de objetivos tanto de la empresa como del departamento de los jefes a sus secretarias.	ICIC	SI 91%		NO 9%	
		FIRCO	SI 77%		NO 23%	
ORGANIZACION	Planeación de actividades laborales entre el jefe y la secretaria.	ICIC	Siempre 33%	Regular 46%	Nunca 21%	
		FIRCO	Siempre 28%	Regular 50%	Nunca 22%	
EQUIPO DE TRABAJO	Formación de equipos de trabajo entre jefe y secretaria.	ICIC	73%		27%	
		FIRCO	71%		29%	
	Factores que obstaculizan la comunicación laboral entre jefe y secretaria, secretaria y demás personal.	ICIC	46%	27%	27%	
		FIRCO	35%	29%	36%	
CALIDAD	Criterios en los que el jefe mide la calidad en la actividad secretarial.	ICIC	73%	19%	8%	
		FIRCO	86%	7%	7%	
	Porcentaje de calidad que asigna un jefe a su secretaria.	ICIC	48%	27%	27%	
		FIRCO	48%	28%	24%	
	La iniciativa y toma de decisiones de la secretaria desde el punto de vista de los jefes.	ICIC	45%	55%		
		FIRCO	71%	29%		
CAPACITACION		Participación de las secretarias en la capacitación.	ICIC	100%		
			FIRCO			
Aplicación de la capacitación adquirida.	ICIC	45%	55%			
	FIRCO					
		83%	7%			

EQUIPO DE TRABAJO

CALIDAD

CAPACITACION

A: Actitudinal
 NC: Instrucciones No Comprendidas
 C: Condiciones Laborales

E: Eficiencia
 RP: Relaciones Publicas
 MC: Manejo de Computadoras

A: Aplica - Porcentaje

AC: Aplica Capacitación
 NAC: No Aplica "

1. ¿Especifican los jefes a sus secretarías los objetivos tanto de la empresa como del departamento?

Tanto en ICIC como en FIRCO la mayoría de los jefes si especifica los objetivos de la empresa y departamento a sus secretarías según lo indica la secretaria; sin embargo, en el caso de ICIC, un 50% de los jefes no verifica el que la secretaria comprenda claramente los objetivos; este resultado le quita confiabilidad a la respuesta afirmativa de ICIC, pues el hecho de dar a conocer en este caso un objetivo no significa por eso que se comprenda por lo tanto el que una secretaria no tenga muy claro los objetivos es uno de los factores que influyen en la falta de compromiso para con la empresa y, consecuentemente, uno de los motivos por el cual mantenga un bajo rendimiento en su desempeño.

- 2.- Planeación de las actividades laborales entre el jefe y la secretaria.

En ambas empresas en la mayoría de los casos podría decirse que se establece una adecuada organización de actividades, ya que por los resultados coincidentes se observa que en los dos casos un alto porcentaje planea regularmente y otro tanto lo hace siempre, no obstante esto en la mayoría de los casos se escucho la misma excusa "no alcanza el tiempo" o "hay carga de trabajo", etc., y por lo tanto aseguran que todo el tiempo tienen una carga excesiva de trabajo, lo cual significa que en la realidad no establecen una adecuada planeación pues quienes "lo hacen", es mediante una relación por escrito sin establecer n diálogo cara a

cara y entre jefe y secretaria; para planear conjuntamente siendo seguramente éste uno de los orígenes de esas situaciones que casi dejan un mal permanente y, por lo consiguiente, imposible de controlar.

3. La formación de equipo entre jefe y secretaria.

Tanto ICIC como FIRCO coinciden ambas en la mayoría de los casos que entre jefe y secretaria forman un equipo de trabajo, pero qué sucede con el resto de los dos grupos ¿Por qué no forman un equipo si los demás lo hacen?, curiosamente opinan lo mismo, es la falta de iniciativa por comprometerse con sus funciones, lo que genera poco interés en quienes participan activamente.

Los equipos que están funcionando se pueden ver afectados si en ciertas áreas no trabajan en las mismas condiciones, pues no debe olvidarse que como áreas o departamentos son el complemento de un todo, por lo tanto no pueden manejarse independientemente.

Es importante aclarar que los jefes que dicen forman un equipo hablan de lo significativo que es para ellos el que sus secretarías se comprometan y comprendan sus funciones, pues de esta forma cuentan con un apoyo eficiente.

4. Factores que obstaculizan la comunicación laboral entre jefe y secretaria, secretaria y demás personal.

ICIC presenta un alto porcentaje en las "actitudes" de la secretaria como un factor que obstaculiza la calidad siguiéndole con un porcentaje no muy bajo "instrucciones no comprendidas"; FIRCO, de alguna manera también presenta un alto porcentaje en las "actitudes" y le sigue con poca diferencia "instrucciones no comprendidas".

Ahora bien, en los dos grupos existe como principal barrera de comunicación, las actitudes y coinciden en que son originados por: la timidez, el desinterés manifestado en su actividad el no querer involucrar con las responsabilidades propias de su puesto, por la falta de compromiso hacia el mismo; pues bien esas barreras de alguna forma pueden representar una de los factores que influyen en el bajo rendimiento del desempeño laboral en la secretaria.

El factor, instrucciones no comprendidas puede influir también en un bajo rendimiento ya que la presencia de este provoca confusiones en la secretaria quienes incurren en errores, y en una serie de repeticiones de la tarea, lo que implica pérdida de tiempo, provocando ansiedad por la presión del tiempo y del mismo jefe que como resultado, baja el rendimiento de su desempeño.

5 y 6.- Criterios en los que el jefe mide la calidad y porcentaje de calidad que asigna un jefe a su secretaria.

Tanto en ICIC como en FIRCO: la presentación de documentos es el elemento principal con que miden la eficiencia de una secretaria y por ende la calidad; por lo tanto, partiendo de esos criterios si la secretaria cumple esos requerimientos le

asignan un alto porcentaje de calidad a su desempeño, curiosamente en las dos empresas el porcentaje de calidad que en promedio asignan a sus secretarías oscila entre un 80% y 90% algo incongruente a las razones que se expusieron como motivo del porqué no se forma un equipo de trabajo: la poca participación al no tener iniciativa como resultado de una falta de compromiso; ¿estos aspectos no son elementos de eficiencia?

7.- Desde el punto de vista del jefe ¿Tiene iniciativa y toma decisiones la secretaria?.

En esta categoría, las gráficas de las dos empresas no coinciden en sus resultados; mientras que en ICIC el alto porcentaje de los jefes indica que sus secretarías no toman decisiones ni tienen iniciativa; en FIRCO el alto porcentaje afirma que sus secretarías sí toman decisiones y tienen iniciativa; aunque la respuesta de esos jefes fue afirmativa, hubo quienes aclararon que el tipo de ediciones y participaciones es para resolver tareas sencillas haciendo hincapié en que aún podrían desarrollar más su capacidad para elevar su nivel de participación.

Como condición, existe la demanda por parte de los jefes de que sus secretarías deberán ser las asistentes que una vez conociendo sus funciones se manejen más independientemente pero sin sobrepasar los límites.

Una vez más, en ambas empresas manifiestan que la actividad secretarial no se limita a funciones meramente mecanizadas (telefonemas, dictados, mecanografías, etc.)

8 y 9.- ¿Qué porcentaje de las secretarías participa en la capacitación? ¿Qué porcentaje de las secretarías ejercita lo aprendido?

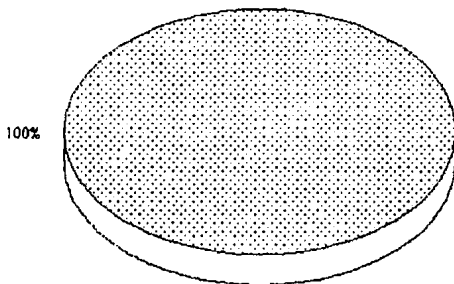
Tanto los jefes de ICIC como de FIRCO apoyan a sus secretarías para que participen con la capacitación; como consecuencia en ambas empresas todas las secretarías han asistido como mínimo a 3 cursos, sin embargo, no en todo lo adquirido lo pueden poner en práctica; como lo manifiestan resultados obtenidos en ICIC, argumentando que es motivo de una inadecuada planeación (no se detectan las necesidades); es importante por ello hacer un diagnóstico de las necesidades que presenta la población y con base en ello programar los cursos que cubran dichas necesidades.

4.6.4 Resultados de la opinión de las secretarías del Instituto de capacitación de la industria de la Construcción.

En este punto se presentarán los datos obtenidos durante la aplicación de cuestionarios a las secretarías, mismos que han sido interpretados mediante el método análogo-deductivo, y ofrecen las opiniones de ellas con respecto en la calidad de sus servicios.

GRAFICA No. 19

**CONOCIMIENTO DE LA SECRETARIA CON RESPECTO DE OBJETIVOS
EMPRESA-DEPARTAMENTO Y DE LAS FUNCIONES PROPIAS DE SU PUESTO.**

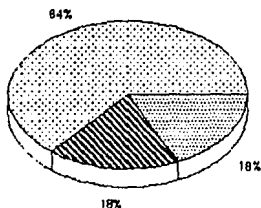


La muestra secretarías dio respuesta a los reactivos: "Mencione el objetivo del empresa para la cual trabaja", "Describa el objetivo del departamento donde usted trabaja", "Explique cuál es la función que desempeña dentro de su empleo".

Se puede decir por esos datos que el 100% de las secretarías conocen tanto los objetivos como sus funciones (gráfica No. 19); no obstante lo anterior por el tipo de respuesta se observó lo siguiente (gráfica No. 20):

GRAFICA No. 20

COMPRESION DE LOS OBJETIVOS EMPRESA-DEPARTAMENTO Y DE LAS
FUNCIONES PROPIAS DE SU PUESTO:



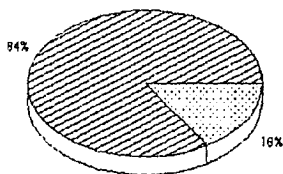
18% NO COMPRENDE OBJETIVOS NI FUNCIONES

18% COMPRENDE OBJETIVOS NO FUNCIONES

64% COMPRENDE OBJETIVOS Y FUNCIONES

Dado lo anterior se observa una diferencia de resultados entre el conocimiento de los objetivos y funciones como la claridad de ambos; no es igual conocer que comprender, luego entonces en el caso de las que no tienen clasificados esos objetivos ¿Cómo ha repercutido en su desempeño laboral, a partir de la planeación de sus necesidades veamos lo siguiente:

GRAFICA 21
PLANEACION DE ACTIVIDADES DE LA SECRETARIA



84% SI PLANEA

16% NO PLANEA

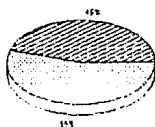
Para obtener resultados referentes a la planeación de actividades que efectúan las secretarías se les preguntó esto (gráfica No. 21):

¿Elabora un plan de actividades al inicio del día? y ¿cuántas veces y qué tareas tiene que repetir al día? con lo que se observa lo siguiente:

Es importante aclarar que aunque el más alto porcentaje de la muestra total respondió que sí planea, el resultado no es muy confiable ya que en la práctica secretarial se detectó lo siguiente: un 72% tiene que repetir tareas frecuentemente como la elaboración de oficios, por errores que se provocan al darse una serie de imprevistos generando distracciones en el momento de la tarea; o por no haber claridad en las instrucciones al asignarse la tarea, lo que provoca una pérdida de tiempo y por ende ansiedad por cumplir con las actividades del día, consiguiendo finalmente pero bajo presiones por la acumulación de trabajo; mientras que el 18% planea y cumple las actividades del día sin ninguna presión pues aunque existen repeticiones éstas se dan en baja intensidad.

Otro factor que demuestra la poca confiabilidad de los datos con respecto en una planeación es el resultado obtenido en las respuestas a esta pregunta ¿lleva un control de avance para medir su desempeño laboral?; se considero importante preguntar esto debido que al efectuarse una planeación se debe de contemplar en ésta, la forma en que se van a evaluar los avances, obteniendose la siguiente información que se muestra en la gráfica 22.

GRAFICA 22
CONTROL DE AVANDE DE LAS SECRETARIAS



55% NO LLEVAN UN CONTROL

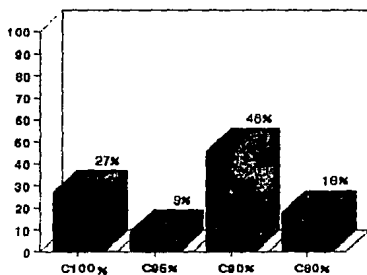
45% SI LLEVAN UN CONTROL

De la muestra el 55% de las secretarias respondieron que no realizan un control de avance y la razón que expresan es que no lo consideran necesario pues después de todo cumplen con un alto porcentaje sus actividades, "siendo eso resultado un indicador de sus avances"; el 45% de las secretarias respondió que si realizan un control de avance.

Por otro lado, pese a las presiones de tiempo y a la falta de control de actividades de algunas secretarias existe un alto grado de porcentaje en el cumplimiento de las tareas planeadas, según se observa en las respuestas a esta pregunta: ¿en qué porcentaje cumple las actividades planeadas en el día? , obteniendo estos datos (gráfica No. 23):

GRAFICA 23

CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES EN EL DIA POR LA SECRETARIA



EL 27% CUMPLE CON UN 100%

EL 9% CUMPLE CON UN 95%

EL 46% CUMPLE CON UN 90%

EL 18% CUMPLE CON UN 80%

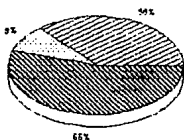
Como indica la gráfica, la muestra cumple con un 95% en promedio sus actividades, pero esto se da bajo presiones en tiempo, factor importante que se evitaría con una buena planeación.

Además de la planeación y control de actividades se consideró importante conocer los criterios con que la secretaria mide la calidad de su función, por tal motivo se elaboró la siguiente pregunta:

GRAFICA 24

ELEMENTOS CON QUE SE MIDE LA ACTIVIDAD SECRETARIAL DESDE EL
PUNTO DE VISTA DE LAS SECRETARIAS

EL 9% MIDE LA CALIDAD
EN SU CAPACIDAD PARA
RESOLVER TAREAS
DELEGADAS



EL 36% MIDE LA CALIDAD
EN EL CUMPLIMIENTO DE
TODAS LAS ACTIVIDADES
DEL DIA

EL 55% MIDE LA CALIDAD EN LA
PRESENTACION DE DOCUMENTOS

Se les preguntó a las secretarias ¿qué elementos considera usted para definir que su trabajo es de calidad? (gráfica No. 24)

De la muestra I, el 55% de las secretarias respondió que los elementos con que mide la calidad de su trabajo son las siguientes: limpieza, ortografía, buena redacción en los oficios, exclusivamente el 36% consideró como criterio principal el cumplimiento de sus actividades originadas en el día y un 90% expresó como elementos de calidad, su capacidad para asumir con responsabilidad tareas delegadas, mismas que tienen un alto grado de responsabilidad, lo que permite demostrar al mismo tiempo una capacidad para tomar decisiones y proponer además de la presentación de documentos (limpieza, ortografía y un mínimo de errores, etc.)

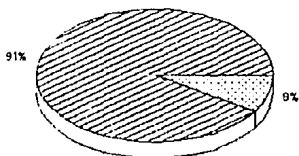
Por lo anterior, se deduce que la calidad se mide por la eficiencia misma que se observa en la presentación de documentos. ¿Pero que sucede con la iniciativa para sugerir y proponer?

Dado lo anterior al preguntárseles ¿considera usted que realiza un trabajo en el menor tiempo posible con el mínimo de errores en limpieza, buena ortografía y adecuada redacción, además de tener una actitud de servicio y buen trato?, un 91% de la población afirma que se cumple con esos criterios y el 9% restante no porque no es posible por la carga de trabajo

Según indican los resultados en la gráfica número 25

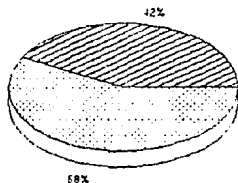
Por los datos obtenidos se deduce que la calidad esta en relación a la eficiencia, la que se mide con la presentación de documentos partiendo de este criterio se concluye que existe un buen desempeño laboral en la secretaría, ¿pero, qué decir de la iniciativa para proponer y con ello participar adecuadamente en su puesto?

GRAFICA 25
CALIDAD EN SU DESEMPEÑO LABORAL, SEGUN LA SECRETARIA.



EL 91% CONSIDERO QUE SU DESEMPEÑO ES DE CALIDAD
EL 9% CONSIDERO QUE SU DESEMPEÑO NO ES DE CALIDAD

GRAFICA No. 26
LA INICIATIVA DE LA SECRETARIA CON BASE EN PROPUESTAS O
SUGERENCIAS.



EL 58% NO TIENE INICIATIVA
EL 42% SI TIENE INICIATIVA

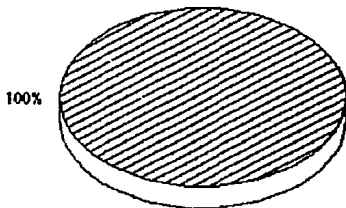
Para medir la iniciativa de las secretarías en su función se les pregunto: ¿ha propuesto usted alternativas, para mejorar el trabajo? y ¿ha contribuido con sugerencias a su jefe para que este mejore su sistema de trabajo? y para complementar la respuesta se les pidió que expusieran un ejemplo observándose los siguientes resultados (gráfica No. 26).

Un 42% de la muestra total de las secretarías respondió que si propone y sugiere siendo aplicadas sus sugerencias; el 58% de las secretarías respondió que no propone o sugiere por los siguientes motivos: un 57% asegura que no son necesarias sus propuestas pues la organización del área no las requiere (no hay nada que mejorar) el 14% respondió que no propone, pero no explica por qué y el 29% expresa que están por demás sus sugerencias pues el jefe es una persona que difícilmente va ha

aceptarlas, estas razones que tanto repercuten en el deseo de **querer formar un equipo** con su jefe.

Observemos lo siguiente: (gráfica No. 27)

GRAFICA No. 27
FORMACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO ENTRE JEFE Y SECRETARIA,
SEGUN LAS SECRETARIAS.



Se elaboró para el cuestionario una serie de preguntas, mismas que se abocaron al conocimiento de las secretarías sobre las necesidades laborales de los jefes, a la satisfacción que obtiene el jefe por los resultados esperados, a la manifestación abierta del descontento o contento del jefe con respecto del **desempeño laboral** de la secretaria y si hay diálogo entre jefe - secretaria; dado lo anterior se obtuvieron los siguientes datos: todas las respuestas de la muestra total son afirmativas, lo que en primera instancia denota que el 100% de las secretarías forman un equipo con sus jefes, sin embargo, al analizar la parte complementaria de cada pregunta se concluye

lo siguiente; el 54% de la muestra total confirma su respuesta afirmativa, exponiendo el por qué de cada pregunta con razones de manera confiable, mientras que un 37% no complementa sus puntos de vista en algunas preguntas, y en otros sus respuestas son poco confiables; y el 9% aunque responde afirmativamente las respuestas de la parte complementaria de las preguntas no son congruentes con la respuesta afirmativa.

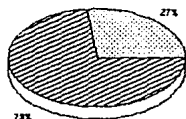
Por lo anterior, persiste la interrogante de ¿qué tanto las secretarías están formando realmente un equipo de trabajo con sus jefes?

Por ello, también se consideró necesario indagar sobre los factores que obstaculizan la comunicación entre jefe y secretaria e Impiden la formación de este equipo además de las barreras que se presentan entre las secretarías y demás personal.

GRAFICA No. 28 y 29

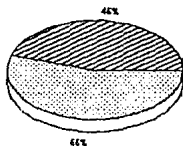
FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA COMUNICACION LABORAL ENTRE JEFE Y SECRETARIA, SECRETARIA Y DEMAS PERSONAL

LA PRESENCIA DEL JEFE IMPONE A LA SECRETARIA.



AL 73% NO IMPONE LA PRESENCIA DEL JEFE
AL 27% SI IMPONE LA PRESENCIA DEL JEFE

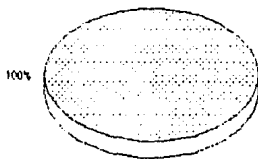
BAJERAS DE COMUNICACION ENTRE LA SECRETARIA Y SUS COLABORADORES DE TRABAJO.



EL 61% SE ENFRENTA A BARRERAS DE COMUNICACION
EL 39% NO SE ENFRENTA A BARRERAS DE COMUNICACION

Las preguntas que se plantearon para obtener resultados con respecto de la presencia de obstáculos en la comunicación laboral entre jefe y secretaria, secretaria y demás personal, son 2 la primera ¿Le impone la presencia de su jefe? que arrojó la siguiente información: el 73% de las secretarias respondieron que no les impone la presencia de sus jefes y si les inspira respeto que es muy diferente y el 27% respondió que si les impone la presencia de sus jefes, sin embargo, no explican por qué: y la segunda pregunta: ¿A que barreras se enfrentan cuando tiene que tratar algún asunto laboral con sus compañeros? mostró estos resultados: el 45% de la muestra respondió que no se ha enfrentado a barreras con sus compañeros; pero el 55% de la muestra total respondió que se enfrenta a barreras por diferentes causas, un 83% afirma que es la poca colaboración que se da por parte de los compañeros lo que afecta a la organización laboral; por otro lado, un 17% expone como motivo el descontento de algunos compañeros, es decir mantienen una actividad predispuesta (nunca se muestran complacidos con nada).

GRAFICA No. 30
APOYO DE LOS JEFES A SUS SECRETARIAS

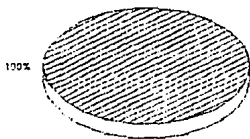


Para detectar el apoyo que la secretaria ha recibido para capacitarse, se le preguntó lo siguiente:

- ¿ La empresa la envía a cursos o debe solicitarlos?
- ¿ Cuando ha solicitado la capacitación se la han proporcionado?
- ¿Qué actitud tiene su jefe ante su asistencia a cursos de capacitación?

La información que se dio por las preguntas es que, el 100% de la muestra total recibe un apoyo para capacitarse; ahora bien, fue necesario confirmar el apoyo es real mediante estas referencias: mencione los cursos en los que ha participado; ¿cuál es su opinión con respecto de los cursos que ha participado, qué cursos sugiere para su desarrollo personal y laboral, qué cursos ha recibido en las otras empresas para las que ha laborado?, las respuestas indican que todas han tomado como mínimo 3 cursos; afirmando que dichos cursos han sido positivos para su desarrollo. y sugiriendo cursos en función de sus necesidades, denotando que el 100% de la muestra participa en la capacitación como lo indica la gráfica No. 31 la cual no se daría si no existiese el apoyo de los jefes.

GRAFICA No. 31
PARTICIPACION EN LAS SECRETARIAS EN LA CAPACITACION.



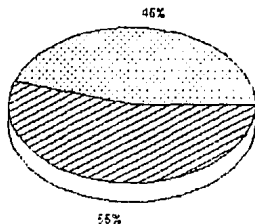
Pero, además que tan aplicable es la capacitación en sus áreas de trabajo, para aclararlo se les preguntó lo siguiente:

- ¿Ejercita lo aprendido durante los cursos, en su trabajo?
- ¿Qué obstáculos encuentra para aplicar lo aprendido en los cursos?

Obteniéndose los siguientes datos según se observa en la gráfica No. 32, un 55% de la muestra aplica la capacitación plenamente, sin embargo, el resto de la muestra que es un 45% no la aplica en el área de trabajo por no contar con el equipo necesario en su área de trabajo, manifestando lo siguiente. ¿ Por qué me mandan a un curso que no voy a aplicar en mi trabajo?

GRAFICA 32

PORCENTAJE DE LAS SECRETARIAS QUE APLICA LA CAPACITACION.

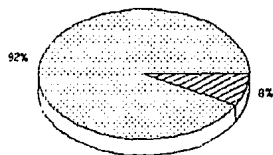


EL 45% NO APLICA LA CAPACITACION
EL 55% APLICA LA CAPACITACION

4.6.5 Resultados de la opinión de las secretarías de Fidelcomiso Riesgo Compartido.

En este punto, se presentarán los datos obtenidos durante la aplicación de cuestionarios a las secretarías, así como la interpretación de dichos datos, de los que se recaba la opinión de ellas con respecto de la calidad de sus servicios.

GRAFICA No. 33
CONOCIMIENTO DE LAS SECRETARIAS CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS
DE SU EMPRESA Y DEPARTAMENTO, ASI COMO DE LAS FUNCIONES
PROPIAS DE SU PUESTO.

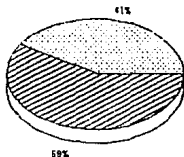


EL 92% CONOCEN LOS OBJETIVOS
EL 8% NO CONOCEN LOS OBJETIVOS

El 92% de la muestra dio respuesta a los reactivos. Mencione el objetivo de la empresa para la cual trabaja; describa el objetivo del departamento donde usted trabaja; y explique cuál es la función que desempeña dentro de su empleo, y el 8% del resto de la muestra sólo respondió al primer reactivo. Mencione el objetivo de la empresa para la cual trabaja (gráfica No. 33). Dado lo anterior se podría asegurar que

en términos generales las secretarías identifican claramente tanto los objetivos como las funciones: sin embargo, en las mismas respuestas se observaron estos resultados como lo indica la gráfica No. 34.

GRAFICA No. 34
COMPRESION DE LOS OBJETIVOS EMPRESA-DEPARTAMENTO Y
FUNCIONES DEL PUESTO DE LA SECRETARIA.



EL 59% COMPRENDE OBJETIVOS
EL 41% COMPRENDE OBJETIVOS

El 41% de la muestra total no define claramente los objetivos de su empresa y los de su departamento siendo sus respuestas muy vagas. Cabe aclarar que de ese porcentaje, ni siquiera un 20% conoce los objetivos de su departamento pues nunca ha platicado con su jefe al respecto.

El 59% además de expresar con certeza los objetivos de la empresa y del departamento define claramente sus funciones como:

- Elaboración de documentos en cómputo.
- Llamadas telefónicas
- Archivo
- Toma de dictados, etc.

Como se ha expresado, el conocimiento de los objetivos no se limita a la información recibida con respecto de ellos sino a la comprensión de los mismos, lo que no se ha dado en una gran parte de la muestra, pues bien ¿no será una causa que afecte el desempeño laboral de la secretaria? para dar respuesta se analizará esto, a partir de la planeación de sus actividades, obsérvese lo siguiente:

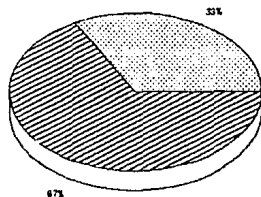
¿Qué tanto una secretaria establece realmente una planeación de actividades, que le permita el cumplimiento de estas en un alto porcentaje y sin ninguna presión?

Para obtener respuesta a esta interrogante se les preguntó :

- ¿Elabora un plan de actividades al inicio del día?
- ¿Cuántas veces y qué tareas tienen que repetir al día?

Estos fueron los resultados; como lo indica la gráfica No. 35:

GRAFICA No. 35
PLANEACION DE ACTIVIDADES DE LA SECRETARIA



EL 67% SI PLANEA ACTIVIDADES

EL 33% NO PLANEA ACTIVIDADES

El 67% de la muestra total respondió que si planea, al decir que elabora un plan de actividades para poder organizarse durante el día.

No obstante lo anterior, de ese porcentaje el 50% tiene que repetir frecuentemente tareas como la elaboración de formatos, hasta tres veces por oficio, por las correcciones que el jefe tiene que hacer a los errores que presenta el documento producto de las distracciones por imprevistos según lo expresaron las secretarías.

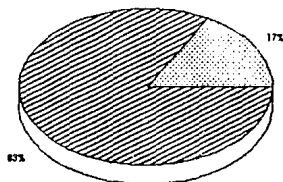
Lo anterior provoca pérdida de tiempo y por lo consiguiente **ansiedad por cumplir con las actividades del día "previamente planeadas"**, consiguiéndolo finalmente pero bajo presión por la acumulación de trabajo.

Por último, el 33% de la muestra respondió que no planea ya que por el tipo de actividades, éstas se presentan y se resuelven sobre la marcha, expresando lo siguiente "no es posible planear".

Aunque un alto porcentaje asegura que planea ya se observó que no es muy veraz la respuesta, por lo que se explicó anteriormente, pero además existe otro factor que reafirma aún más la poca veracidad de las respuestas, esto se obtuvo con la siguiente pregunta, misma que arroja información sobre los avances del día lo que está muy ligado a una buena planeación.

¿Lleva un control de avance para medir su desempeño laboral?, obteniéndose lo siguiente (gráfica No. 36):

GRAFICA No. 36
CONTROL DE AVANCE DE LAS SECRETARIAS



EL 83% NO LLEVA UN CONTROL.
EL 17% SI LLEVA UN CONTROL.

El 83% de la muestra no lleva un control de actividades, por esto: un 50% expresó que no se le había ocurrido; un 30% respondió que llenar un control implica asignarle un tiempo a ese momento y la carga de trabajo no lo permite, respondiendo "No da tiempo para efectuar un control" y el 20% restante aseguró que no es necesario llevar un control, pues el cumplimiento de todas las actividades es un indicador de los avances, y de la muestra un 17% si lleva un control.

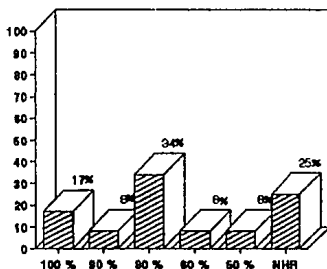
Por los resultados se observa que efectuar un control de actividades no es común entre las secretarías.

Por otro lado, pese a las presiones de tiempo por tareas repetidas y la falta de un seguimiento en el avance de las tareas entre las secretarías, existe un porcentaje irregular en el cumplimiento de las mismas; resultados obtenidos por las respuestas a esta pregunta:

¿En qué porcentaje cumple con las actividades del día?

GRAFICA No. 37

CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES EN EL DIA POR LA SECRETARIA



El 17% = CUMPLE CON UN 100%
El 8% = CUMPLE CON UN 80%
El 34% = CUMPLE CON UN 80%
El 8% = CUMPLE CON UN 80%
El 8% = CUMPLE CON UN 50%

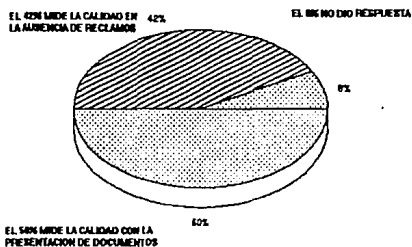
NHR = EN EL 25% DE LA MUESTRA NO HUBO RESPUESTA

Como se observa en la gráfica No. 37, de la muestra un 16% tiene un bajo porcentaje en el cumplimiento de sus actividades; además el 25% que no respondió a la pregunta, cuando se le preguntó directamente por qué no había contestado, aseguró que no podía determinar un porcentaje (había duda); el 59% restante presenta un buen nivel en el cumplimiento.

Se ha hablado de la planeación que la secretaria efectúa para el cumplimiento de sus funciones, pero que decir del buen desempeño de las mismas, para esto se consideró necesario preguntar primero a la secretaria cómo mide la calidad en la actividad secretarial, recibiendo la siguiente información. (gráfica No. 38).

GRAFICA No. 38

ELEMENTOS CON QUE SE MIDE LA ACTIVIDAD SECRETARIAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS SECRETARIAS



El 50% de la muestra total midió la calidad en la presentación de documentos los que deben de ir con una buena redacción, con un mínimo de errores, ortografía; puntualidad en la entrega de oficios, etc.

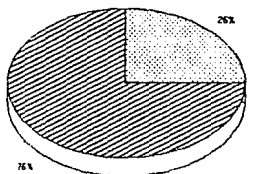
El 42% mide la calidad en la ausencia de reclamos por parte del jefe "si el no me llama la atención es que estoy trabajando bien", así lo especifican y, por último el 8% no supo decir cómo se puede medir la calidad de su trabajo.

Al preguntárseles:

¿Considera usted que realiza su trabajo en el menor tiempo posible con el mínimo de errores, con limpieza, buena ortografía y adecuada redacción, además de tomar una actitud de servicio y buen trato?.

Según indica la gráfica No. 39, un alto porcentaje se inclina por una respuesta afirmativa, es decir:

GRAFICA No. 39
¿CONSIDERA LA SECRETARIA QUE SU DESEMPEÑO LABORAL ES DE CALIDAD?



EL 75% CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO ES DE CALIDAD
EL 25% CONSIDERA QUE A SU DESEMPEÑO LE FALTA CALIDAD

Un 75% de la muestra total afirma que si cumple con esos elementos, por lo pronto su desempeño es de calidad, el 25% asegura que aún le falta mucho por desempeñarse "eficientemente", que no cumple del todo con los criterios.

Dados estos resultados se puede asegurar que existe un buen desempeño laboral en la secretaria, pero ¿qué decir de la iniciativa para proponer y con ello participar activamente en su puesto?

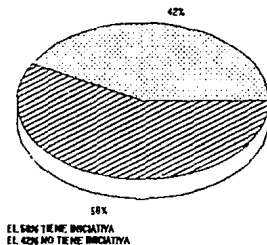
Por eso , se le preguntó lo siguiente:

¿Ha propuesto usted alternativas para mejorar el trabajo?

¿Ha contribuido con sugerencias a su jefe, para que éste mejore su sistema de trabajo?.

Y para comprobar la veracidad de su respuesta se le pidió que diera un ejemplo; observándose los siguientes resultados: como lo indica la gráfica No. 40.

GRAFICA No. 40
TIENE INICIATIVA LA SECRETARIA CON BASE EN PROPUESTAS O
SUGERENCIAS



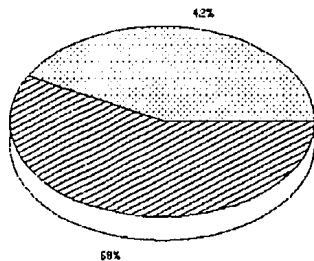
Un 58% de la muestra total respondió que no sugiere o propone debido a que: un 71% manifiesta que no es necesario, pues el sistema de trabajo no requiere de cambios "Las cosas así funcionan bien", aseguran las secretarías y por otro lado el 29% como motivo por el que no proponen es que sus sugerencias no serán escuchadas, (así lo aseguran), dadas las características personales de sus jefes (suelen ser difíciles para aceptar propuestas).

El resultado anterior podría ser un dato que indique, si la secretaria y jefe forman un equipo de trabajo; sin embargo también se consideró importante preguntartes sobre:

- ¿Qué tanto conocen las necesidades de su jefe?
- ¿A qué grado el jefe se siente satisfecho con los resultados que le ofrece su trabajo?
- Si existe una manifestación abierta del contento y descontento del jefe, con respecto en el desempeño laboral de la secretaria.
- Si existe diálogo entre jefe y secretaria.

Pues bien, las respuestas a tales preguntas reflejan de inmediato lo que se observa en la gráfica No. 41.

GRAFICA No. 41
FORMACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO ENTRE JEFE Y SECRETARIA
SEGUN LAS SECRETARIA



EL 58% FORMA EQUIPO DE TRABAJO CON EL JEFE
EL 42% NO FORMA EQUIPO DE TRABAJO CON EL JEFE

El 58% de la muestra total refleja que si forman un equipo con sus jefes, pues además de conocer las necesidades reales de su jefe y cumplir satisfactoriamente con esas necesidades ambos establecen una buena relación humana.

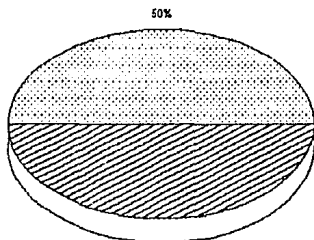
El 42% de esa muestra no sólo no conoce las necesidades del jefe, ni cumplen satisfactoriamente con las tareas, por las llamadas de atención que reciben por parte de sus jefes (según lo expresan) si no que además afirman no establecer un diálogo con ellos, debido a que un 40% de ese porcentaje aclara que es la carga de trabajo lo que les impide establecer comunicación de cualquier índole y un 60%, lo adjudica a que el jefe presenta una personalidad muy difícil, alguien con el que no se puede dialogar; por lo tanto con esas condiciones es difícil formar un equipo de trabajo; pero, además, existen otros factores que impiden a ambos establecer una comunicación laboral, e integrarse como equipo.

¿A qué factores se hace referencia?

Para responder a lo anterior se les preguntó a las secretarias: ¿Les impone la presencia de su jefe? ¿A qué barreras de comunicación se enfrentan cuando tienen que tratar algún asunto laboral con sus compañeros?, detectándose lo siguiente gráficas No. 42 y No. 43):

GRAFICA No. 42

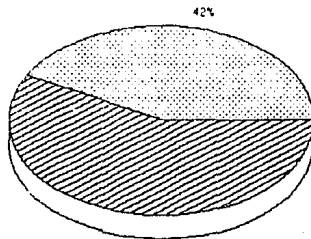
LA PRESENCIA DE SU JEFE IMPONE A LA SECRETARIA



EL 50% NO LES IMPONE LA PRESENCIA DEL JEFE
AL OTRO 50% SI LES IMPONE LA PRESENCIA DEL JEFE

GRAFICA No. 43

BARRERAS DE COMUNICACION ENTRE LAS SECRETARIAS Y SUS
COMPAÑEROS DE TRABAJO



EL 58% SE ENFRENTA A BARRERAS
DE COMUNICACION CON SUS COMPAÑEROS
DE TRABAJO

EL 42% NO SE ENFRENTA A
BARRERAS DE COMUNICACION
CON SUS COMPAÑEROS DE
TRABAJO

En la primera pregunta

El 50% de la muestra respondió que no le impone la presencia de su jefe.

El 50% del resto de la muestra respondió que si le impone la presencia de su jefe; de este porcentaje un 86% asegura que es por la actitud autoritaria que asume el jefe.

En la segunda pregunta

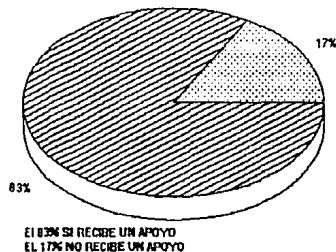
El 42% de la muestra total respondió que no existen barreras de comunicación entre ella y sus compañeros.

El 58% del resto del grupo aseguró que las barreras que se presentan son de índole actitudinal tales como: la poca colaboración que tienen algunos compañeros al no querer cooperar cuando se requiere de un apoyo, asumiendo una actitud individualista y no de equipo de trabajo, así lo afirma el 57% de este porcentaje y el 43% lo adjudica a la rivalidad intersecretarial.

Hasta estos momentos se ha hablado del desempeño laboral de la secretaria, analizando aquellos factores que, de alguna manera determinan la calidad de su desempeño, pero qué decir de la capacitación que ésta ha recibido y a su vez ha puesto en práctica lo aprendido.

GRAFICA 44

APOYO DE LOS JEFES A SUS SECRETARIAS PARA QUE SE CAPACITEN.



Para detectar el apoyo que la secretaria ha recibido para capacitarse se le preguntó lo siguiente:

- ¿La empresa la envía a cursos o debe solicitarlos?
- ¿Cuándo ha solicitado la capacitación se le ha proporcionado?
- ¿Qué actitud tiene su jefe ante su asistencia a cursos de capacitación?

Obteniéndose la siguiente información un 83% de las secretarías respondió que si reciben un apoyo, mientras que el 17% no recibe el apoyo total sin embargo, cuando se les preguntó ¿Cuál es su opinión con respecto de los cursos en que ha participado?, ¿Qué cursos sugiere para su desarrollo personal y laboral?, ¿Qué cursos ha recibido por parte de las empresas anteriores con las que trabajo? y mencione los cursos en los que ha participado; al responder que han participado como mínimo en

tres cursos que éstos han sido productivos para su desarrollo y sugerir otros más para satisfacer sus necesidades se abriría una incongruencia en las respuestas pues de alguna forma ese porcentaje ha participado en la capacitación.

Por otro lado, qué tan aplicable es la capacitación en sus áreas de trabajo, las respuestas de las preguntas: ¿ejercita lo aprendido durante los cursos, en su trabajo? y ¿qué obstáculos encuentra para ejercitar lo aprendido en los cursos? Indican que el 100% de las secretarías sí aplican la capacitación.

4.6.6. Comparación de las opiniones de las secretarías sobre la calidad de sus servicios, entre las empresas Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción y del Fideicomiso de Riesgo Compartido.

1. Con respecto de los objetivos de su empresa y departamento, las secretarías de ambas empresas responden cuando se les pregunta sobre ellos, no obstante la forma en que lo hacen denota que el 38% en promedio, no las comprenden claramente; no es de extrañarse que ni sus funciones las tienen bien definidas, repercutiendo en su desempeño como se observa en algunos rubros. (Cuadro No. 2)
2. Referente a la organización, las secretarías de las dos empresas afirman que si planean porque cumplen con un 80% en promedio sus actividades del día, sin embargo lo hacen bajo mucha presión, además de que no llevan un control de avance que es importante para verificar que las actividades se hayan cumplido plenamente; entonces ¿dónde está la planeación?

CUADRO No. 2
CUADRO COMPARATIVO DE LAS OPINIONES DE LA
SECRETARIA SOBRE LA CALIDAD DE SU SERVICIO

RUBRO	CATEGORIA	EMPRESA					
OBJETIVOS	Conocimiento de las secretarias con respecto a los objetivos de su empresa y departamento, así como de las funciones propias de su trabajo.	ICIC	100%				
		FIRCO	conoce		8%		
	Comprensión de los objetivos Empresa-Departamento y las funciones propias de su puesto.	ICIC	64%	18%	18%		
		FIRCO	comprende		no comprende		
		ICIC	comprende objetivos		no comprende funciones		
		FIRCO	comprende		no comprende ni objetivos ni funciones		
ORGANIZACION	Planeación de actividades de la secretaria.	ICIC	04%				
		FIRCO	si planean		no planean		
	Control de avance de las secretarias.	ICIC	87%		33%		
		FIRCO	si planean		no planean		
	Cumplimiento de actividades en el día por la secretaria.	ICIC	55%		45%		
		FIRCO	no lleva un control		si lleva un control		
		ICIC	46%		27%	10%	0%
		FIRCO	no lleva un control		si lleva un control		
		ICIC	C80%	C100%	C80%	C95%	
		FIRCO	34%	25%	17%	8%	8%
	EQUIPOS DE TRABAJO	Formación de equipo de trabajo entre jefe y secretaria según la secretaria.	ICIC	100%			
			FIRCO	Si		42%	
La presencia del jefe impone a la secretaria.		ICIC	73%		27%		
		FIRCO	no impone		si impone		
		ICIC	50%		50%		
		FIRCO	no impone		si impone		
Barreras de comunicación entre la secretaria y sus compañeros de trabajo.		ICIC	55%		45%		
		FIRCO	Si		NO		
		ICIC	42%		58%		
		FIRCO	Si		NO		

RUBRO	CATEGORIA	EMPRESA				
C A L I D A D	Elementos con que se mide la actividad secretarial desde el punto de vista de la secretaria.	ICIC	54%	36%	8%	
		FIRCO	Presentación de documentos	Cumplimiento de actividades	Tarifa de vigencia	
			50%	42%	18%	
		La calidad de su desempeño laboral según la secretaria.	ICIC	81%		9%
	FIRCO		SI		NO	
		La iniciativa de la secretaria con base a propuestas o sugerencias	ICIC	58%		42%
	FIRCO		No tiene iniciativa		Tiene iniciativa	
		C A P A C I T A C I O N	Apoyo de los jefes a sus secretarias para que se capaciten.	ICIC	100%	
	FIRCO			SI		NO
				83%		17%
Participación de la secretaria en la capacitación.	ICIC			100%		
	FIRCO		Participo			
			100%			
	Aplicación de la capacitación adquirida.		ICIC	55%		45%
FIRCO			aplica		No aplica	
			100%			
			Aplica			

3. Equipo de trabajo, en este rubro se observa que las secretarías de ICIC y FIRCO en un 79%, en promedio, forman un equipo de trabajo con sus jefes, aunque a algunas les impone la presencia de esos jefes, inhibiéndolas (así lo expresaron) manifestando que no son escuchadas ni mucho menos reconocidas por ellos; entonces por que hablan de un equipo de trabajo, además de que tampoco forman un equipo con sus compañeros, debido a una serie de obstáculos (actitudinales) que afectan la comunicación laboral entre ellos.

4. Lo que se refiere a la opinión de ellos con respecto de la calidad de sus servicios, un 83% en promedio expresa que su desempeño laboral es de calidad, ya que cumplen con una adecuada presentación de documentos, cumplen con casi todas las actividades del día y además sus jefes no les llaman mucho la atención; criterios con que miden la calidad sin embargo, la mayoría de ese porcentaje no tiene iniciativa, lo que indica que se limitan a recibir sólo instrucciones; la toma de decisiones y proponer, ¿no es parte de sus responsabilidades?

5. Por último aunque el 100% de las secretarías de ambas empresas asiste a cursos, no todas tienen la oportunidad de ejercitar lo aprendido debido a una deficiente planeación por parte de la empresa, al requerir capacitación; no detecta necesidades reales a cubrir en su personal y solicitan cursos que no tienen que ver con sus actividades, y en otros casos al término del curso no tienen las herramientas necesarias para desarrollar el aprendizaje adquirido.

4.6.7. Contratación entre los resultados de jefes y secretarías.

Los jefes especifican objetivos (los dan a conocer); las secretarías conocen los objetivos, pero no todos los jefes verifican si sus secretarías los comprenden; curiosamente, un alto porcentaje no comprende claramente los objetivos, esto puede repercutir en el hecho de que algunas de ellas no están del todo ubicadas en su puesto, reflejando un bajo rendimiento en la actividad.

Por otro lado, en la mayoría de los casos los jefes responden que si establecen una planeación de actividades con sus secretarías, lo cual no es del todo confiable pues el sistema que emplean para planear algunos jefes es mediante una relación por escrito en una hoja, misma que dejan en su escritorio una noche antes para que al día siguiente su secretaria al revisarla sepa cuál es el plan del día; ahora bien las secretarías a su vez aseguran planear sus actividades del día, los que cumplen un 80% en promedio, pero bajo mucha presión y la mayoría de ellos sin llevar un control de avance.

¿Por qué asegurar que se planea sólo porque se cumple en un alto porcentaje las actividades del día, si esto se hace bajo presión?, acaso la planeación no es para optimizar actividades y realizarlas en forma organizada y tranquila, y por último ¿cómo se puede afirmar que se cumple con cierto porcentaje si no se lleva un control?.

Entre otras cosas, se observó también según los resultados que un 75% en promedio jefe y secretaria forman un equipo de trabajo sin embargo, algunos jefes mencionaron que se enfrentan a barreras de comunicación (factor necesario para trabajar en equipo) con sus secretarías como: el que ellas no comprenden del todo bien las instrucciones, o las actitudes que presenta (mal carácter, timidez, pocos deseos de

superación, etc.), perjudicando con esto, la comunicación; además las secretarías con sus respuestas denotan en algunos casos que la presencia del jefe les impone; luego entonces que tan real es que jefes y secretarías trabajen en equipo y por último ¿trabajar entre compañeras en un ambiente de poca cooperación no afectará al deseo de querer trabajar como equipo?.

Con respecto de la iniciativa de la secretaria se observó que el 42% de los jefes en promedio se quejan de que sus secretarías no la tienen, afirmando que ésta es importante, ya que quienes presentan esta habilidad suelen ser independientes y aprenden a desempeñarse eficientemente, mientras que quienes carecen de ella no dan un paso sin consultar, son inseguras, lo cual molesta a los jefes, pues afecta a la organización pues el avance es más lento.

El 58% restante afirma que si tiene iniciativa para proponer y tomar decisiones sin embargo, estas son para resolver tareas mucho muy sencillas argumentando que las secretarías deberían de desarrollar aún más esas habilidades.

En términos de calidad el 100% de los jefes opina que la calidad del trabajo secretarial es medianamente adecuado, sólo que la calidad la están limitando a tareas meramente sencillas, que en un menor grado, implican un desarrollo (presentación de documentos) olvidándose que la función secretarial va más allá de esa responsabilidad; representa la autoridad del jefe en su momento, asume tareas delegadas, toma decisiones de cierto peso etc., tareas que le permiten un crecimiento profesional y personal; por lo tanto, si ellas desarrollan su función cumpliendo con una buena presentación de documentos (el principal criterio con que los jefes median la calidad es la actividad), ¿por qué entonces quejarse de que no participan activamente, por qué no tienen iniciativa?

Por otro lado, las secretarías se quejan de que no serán escuchadas sus sugerencias, asegurando que sus propuestas están por demás, lo cierto es que la gran mayoría al plantear los criterios con que miden la calidad de su actividad no señaló ni la toma de decisiones ni propuestas al jefe, entonces ¿por qué molestarse en algo a lo que no le dan suma importancia?.

Lo anterior denota que ni jefes y, sobre todo, las secretarías no están plenamente conscientes de cuales son todas las responsabilidades de una secretaria, si ella dice que no propone porque no será escuchada es porque en el fondo acepta que sus responsabilidades van más allá de ciertas tareas; lo curioso es que no las cumple, si el jefe se queja de su falta de iniciativa, es porque en el fondo también acepta otras responsabilidades en ella, lo cierto es que no lo expresó en los criterios de calidad; esto tiene una sola respuesta; si la secretaria no se reconoce ella misma mediante el ejercicio de sus funciones, menos puede exigir que los demás las reconozcan.

Por ello, una acción que le permita tomar conciencia plena de todas sus responsabilidades es la capacitación; de ahí que ha sido muy significativo lo siguiente.

Por los resultados se observó que la capacitación es considerada por ambos (jefe-secretaria) como una de las alternativas viables, que favorece el desarrollo del individuo y de la empresa, manifestando los jefes su inquietud porque sus secretarías se sigan capacitando tanto en el área de desarrollo humano como en el área de informática y ellos, a su vez, expresando el deseo de seguirse capacitando en las mismas áreas; todo lo anterior confirma el siguiente dato: el 100% participa en la capacitación no obstante un gran porcentaje deja de ejercitar o adquirido, razón por lo cual no se habla de un impacto a largo plazo.

DISCUSION Y CONCLUSIONES

- Ajustes y modificaciones a la modalidad con base en los resultados obtenidos en la investigación.

Para dar pauta a la implementación de un método de calidad en la actividad secretarial, se tomó como uno de los fundamentos teóricos el control total de calidad de Kaoru Ishikawa, quien hace un análisis sobre la comparación que se establece entre los marcos referenciales de los Estados Unidos de América y del Japón y que al retomar éstos la modalidad estadounidense se adecua en su contexto social.

Este análisis de comparación parte de una serie de características socioculturales ya mencionadas en el capítulo II y que, para efectos de la propuesta, al reflexionar sobre función secretarial, retoman dos de las características, mismas que hacen accesible ciertas bases teóricas del método a dicha función; estos son: a) Profesionalismo y b) Elitismo

a) Profesionalismo

El control para el mejoramiento de la calidad no es exclusividad de ciertas áreas especializadas o profesiones o personal (gerencia, o personal capacitado para tal tarea); es una actividad a la que todo el personal de la empresa debe integrarse por lo tanto, involucrase.

Por la gran demanda y su amplio campo de acción además de las características propias de su actividad, la secretaria no necesariamente permanece en un área exclusiva, es alguien que puede desarrollarse en cualquier de las áreas de una empresa, según se requiera; por ello, su participación se dará activamente, en el momento en que la empresa implante la calidad total y como resultado se le

Involucra en dichas actividades, lo anterior sumado a su experiencia la capacitará para el mejoramiento de la calidad desde sus funciones.

b) Elitismo

Desde que se empezaron a crear métodos de calidad, siempre se hizo en función del producto objeto y, para tal motivo, se decía que sólo las áreas que estuvieran involucradas en la elaboración de ese producto deberían ser capacitadas en dichos métodos; sin embargo, debe recordarse que directa e indirectamente todo el personal participa en el proceso y, por ende, también deberá ser capacitado.

En México, las áreas operativa y gerencial son las únicas en las que se ha querido implantar el control total de calidad (en la mayoría de los casos); no obstante, el área secretarial por el gran apoyo que representa para toda empresa y la dependencia hasta cierto punto de ésta hacia dicha área, deberá ser capacitada en actividades de calidad, lo que significa ofrecerle más elementos de apoyo para su desarrollo profesional y personal encaminado a la productividad de su empresa.

Ahora bien, continuando con el método control total de calidad ha sido importante contemplar dos factores básicos para la propuesta: Calidad y Control.

El primer factor habla de reconocer la calidad en el cumplimiento de los requisitos de los consumidores y el segundo de un método de control en el que se establezcan normas para cubrir necesidades de la empresa, las que en su momento deberán ser flexibles.

a) La calidad

Reconocer la calidad de un producto está en función del cumplimiento de los requisitos del cliente; requisitos que también están determinados por las Normas Industriales Nacionales (NIN) quien marca los límites de tolerancia de diseño; un producto que está dentro de estos límites se puede considerar como bueno sin embargo, este procedimiento para medir la calidad puede no ser del todo confiable, pues aunque deben existir lineamientos generales éstos no necesariamente cubren del todo los requerimientos propios del cliente pues éste constantemente puede estarlas cambiando, si no todas por lo pronto aquellas que satisfagan sus nuevas necesidades; como se observa, se habla de dos tipos de requerimientos: 1) los que establece la NIN y 2) los que establece el mismo cliente; de ahí la importancia de hacer un análisis relacionando ambos para determinar los requerimientos reales que, al cubrirlos, satisfagan las necesidades del cliente.

Por los resultados, se ha identificado como uno de los problemas que enfrentan los jefes con sus secretarías, en términos laborales, la falta de comprensión de instrucciones, así como también la falta de iniciativa pero, sobre todo, la falta de claridad de los objetivos y funciones; lo anterior denota que a la secretaria no le queda, del todo claro, los requerimientos de su jefe de ahí que muchas veces al prestar sus servicios; éstos satisfacen a medias las necesidades del jefe. Seguramente es resultado de limitarse a cubrir meramente los requisitos que fueron establecidos por las normas de trabajo, inclusive señalados en lineamientos metodológicos generales que fueron dados en la academia comercial donde se formó, mismos que no cubren totalmente los requisitos planteados por el mismo jefe; por lo tanto, si la secretaria hace un análisis de los

requisitos señalados por las normas y de aquellos que son propios del jefe en el momento, concluirá finalmente en cuales son los requerimientos reales de su jefe.

La secretaria que se preocupa por recordar esa interrogante, tendrá que tomar la iniciativa para investigar y encontrar la respuesta; un paso importante que le facilitará el esclarecimiento tanto de los objetivos como de sus funciones.

b) El control

Un método que puede ser efectivo para efectuar la calidad, según Ishikawa se da en las siguientes fases: (ver figura 1, supra p. 38).

1) Determinar metas

Al fijarse las metas es necesario determinar los plazos máximos y mínimos para alcanzar esas metas, en este caso del departamento para el cual labora la secretaria, algo que no regularmente se establece pues en la mayoría de los casos planean por separado jefe y secretaria, concentrándose en sus labores en muy corto plazo.

2) Determinar métodos para alcanzar la metas.

Significa establecer normas de trabajo, conjuntamente y con una planeación a largo plazo; durante el estudio se observó que jefe y secretaria en algunos casos establecen normas sobre la marcha y en otras las hacen por separado.

3) Educación y capacitación

Capacitar al personal educándolo en forma práctica; en la realidad un 100% de la población secretarial es capacitado, sin embargo al querer aplicar lo adquirido, se enfrentan a obstáculos como éste: no cuentan con las herramientas necesarias para poner en práctica los nuevos conocimientos.

4) Realizar el trabajo

Para aplicar lo anterior es preciso considerar dos aspectos:

- a) Adecuar las normas de trabajo a las características reales de la empresa y
- b) Tomar en cuenta la experiencia y la destreza reconocida del trabajador.

De acuerdo al estudio las normas de trabajo que son establecidas en algunos casos sobre la marcha por jefe y secretaria no están siendo adecuadas a las características del primero; adecuar las normas de trabajo a las características reales significa identificar, planear y definir plenamente esas normas que satisfagan las necesidades reales del jefe. Por otro lado reconocer las habilidades de la secretaria es otro factor que facilitará el control para el mejoramiento de la calidad. Si embargo muchas veces es la secretaria quien subestima su participación, en otras palabras se reconoce poco.

5) Verificar los efectos de la realización

Verificar para descubrir los casos en lo inesperado, contemplando dos momentos:

- a) verificar causas

b) verificar por medio de los efectos

En la realidad se presentarán obstáculos en la comunicación laboral entre jefe y secretaria, este momento de verificación podrá ser una alternativa que ayude a eliminarlos, apoyándose en el diagrama de causas y efectos (ver fig. 2, supra p. 41).

6) Tomar la acción apropiada

Detectar la causa de lo inesperado es indispensable para formar la acción que nos permita hacer los ajustes necesarios y eliminar esa causa, si es posible; los datos obtenidos manifestaron que las secretarías en la mayoría de los casos participan poco en la toma de decisiones quizá por desconocer la causa de lo inesperado.

Entre otros problemas resultantes de la integración está una planeación inadecuada entre el jefe y la secretaria que, seguramente, aunque afirmen lo contrario, afectará el deseo de trabajar plenamente en equipo, el método que sugiere Ishikawa puede ser una alternativa que complementado con el proceso administrativo puede favorecer a la planeación de actividades a corto plazo entre jefe y secretaria además de la sugerencia explícita en el método para verificar efectos, lo que puede ser variable para la resolución de otro problema; las repeticiones de tareas por errores y los reclamos de los jefes lo que afecta la planeación de actividades de la secretaria.

Al adaptar cada una de las fases del método en la actividad secretarial, se conseguirá:

- Saber lo que requiere el cliente que en este caso es el jefe.

- Prever los problemas, errores y reclamos
- Pensar en formar las medidas apropiadas conjuntamente jefe y secretaria.

Por último, si se requiere aplicar eficazmente el control de calidad, es conveniente reflexionar en sus factores que determinan un cambio, nos dice Ishikawa, en el capítulo II; como puntos realmente para la propuesta se señalaran cuatro.

1) La calidad

Quienes se preocupan por la calidad ante todo ganarán con el tiempo la confianza del cliente.

Involucrar al personal secretarial dará pie a que forme conciencia de que su participación debe ser más dinámica, más activa, más profesional, logrando que se motive a tener iniciativa y ganando con ello poco a poco la confianza del jefe. La secretaria deberá involucrarse más en su actividad.

2) Orientación hacia el consumidor

Significa ubicarse en el lugar del cliente, preguntándose ¿qué es lo que quiere?.

Conocer los requerimientos reales del jefe permitirá a las secretarías orientar sus intereses hacia el mejoramiento de la calidad de sus servicios de tal forma que podrá satisfacer las necesidades del jefe.

3) El cliente

"La persona que interviene en el siguiente proceso es mi cliente inmediato".

En la actividad secretarial el cliente inmediato siempre es el jefe, sin embargo, existe(n) otro(s) cliente(s) con el que frecuentemente se establece una relación laboral que puede ser el compañero que pertenece al departamento con el que está estrechamente ligado; por lo que es necesario hacer hincapié en este punto sobre todo si se presentan barreras u obstáculos que puedan alterar el desarrollo de una actividad, este punto se consideró importante retomarlo debido a que uno de los problemas más repetidos que se observó en el estudio fueron los obstáculos que afectan la comunicación laboral entre jefe y secretaria, secretaria y demás personal, además de que este punto deberá profundizarse con un tema de comunicación el que será complementado con lo siguiente:

El enfoque de servicio planteado por Karl Albrecht, dice que una empresa se mantiene en la mediocridad por una serie de factores a los que denomina los siete pecados del servicio.

- a) Apatía
- b) Desaire
- c) Frialdad
- d) Aire de superioridad
- e) Robotismo
- f) Reglamentado
- g) Evasivos

Cabe mencionar que, al tocar el tema de comunicación, una vez que se entre a las barreras de comunicación se hablará de los siete pecados del servicio pues finalmente, la secretaria desde sus funciones ofrece un servicio a un jefe, compañeros y personas ajenas a la empresa.

Otro obstáculo que se observó, es que la secretaria trabaja con supuestas emergencias, por las respuestas se deduce, una de las funciones en la actividad secretarial es trabajar siempre con imprevistos sin embargo, algunas suelen tener calidad de emergencia sin serlo, lo que altera sus planes de trabajo; este obstáculo repercute en la organización entre jefe y secretaria afectando, a su vez la comunicación laboral entre ambos, algo que se da en la realidad.

Por ello también como respuesta a la necesidad de trabajar en equipo (según lo muestra la información recabada) está la propuesta de Karl Albrecht a la que llama: "Ciclo de servicio".

Ciclo de servicio.

Quienes prestan sus servicios deben estar conscientes de que participan con el cliente (jefe, compañeros, personal ajeno) en su proceso al querer resolver éste, un problema, dicho proceso se da en diferentes momentos por el que tiene que pasar el cliente; quien presta el servicio (secretaria) es parte del proceso al participar en uno de esos momentos, Albrecht dice que debe ser llamado por quien presta el servicio "mi momento de verdad", de esta forma la secretaria se ubica en su puesto desde otra perspectiva comprometiéndose a mejorar la calidad de su servicio.

Una herramienta de apoyo puede ser el Diagrama T-3 sugerido también por Albrecht; dicha herramienta podrá sensibilizar más a la secretaria para querer involucrar en un equipo de trabajo.

- 4) Por último, otro factor en el que hay que reflexionar para aplicar el control de calidad es el respeto a la humanidad, el que indica que el reconocer las

capacidades del individuo, permitiéndosele que descubra su potencialidad, para desarrollar sus capacidades facilitará aún más el control de calidad; si durante el estudio el problema que se identificó es, la falta de iniciativa de algunas secretarías por su inseguridad (timidez); es importante hacer una gran reflexión sobre este inciso, partiendo del principio del respeto por uno mismo.

El respeto y el reconocimiento de las capacidades del individuo, por los demás, es fundamental para su desarrollo, no por ello determinante pues si bien es cierto que como estímulo participa en la motivación de todo individuo, también es cierto y más real el respeto que nace del mismo ser, producto de la autoestima que genera el reconocimiento propio de sus capacidades y a su vez propicia el respeto y reconocimiento de los demás.

Posiblemente la secretaria, tenga una baja autoestima como indican los resultados del estudio, un gran porcentaje tiene poco respeto por su actividad al limitar sus funciones a tareas meramente técnicas, sin ninguna trascendencia, mismas que no implican compromiso como al tomar decisiones, argumentando en muchos casos que es el jefe el que obstaculiza su iniciativa; aún en estos casos una secretaria que se respeta así misma, por ende, su trabajo al enfrentarse a una situación de esta índole busca la forma de cambiarla y nunca se concreta a decir "por lo regular es el jefe el que impide desarrollarme", debido a la importancia de este punto, se considera necesario ejercer una sensibilización en el amor y respeto de la secretaria por su carrera, apoyando este aspecto con el siguiente fundamento teórico: los catorce puntos de Deming.

De los catorce puntos de Deming, se observa que:

- Crear consistencia en el propósito significa, innovar, investigar y mejorar constantemente; una secretaria que por falta de iniciativa o de compromiso no investiga, se preocupa poco por innovar, menos aún por mejorar continuamente; si se carece de lo anterior es porque no se tiene bien definido el propósito; realidad detectada en la investigación.
- La calidad no se produce, ni se logra mediante la inspección, sino por el mejoramiento durante el proceso; una secretaria que sabe ser independiente y resuelve tareas sin consultar generalmente al jefe, es una secretaria que participa en el mejoramiento de la calidad de una empresa.
- El trabajador suele mantenerse en una mediocridad por el temor a proponer, señalar problemas, sugerir, etc., para destruir esos temores es necesario que él adquiera seguridad al confiar en la gerencia, lo cual es fundamental para el logro de la calidad; aunque no determinante, al hablar de la secretaria el respeto parte de ella misma, pues bien, lo mismo se da con la confianza; antes que la necesidad de confiar en el jefe está la necesidad por confiar en sí misma y de sentir seguridad para proponer, señalar problemas, sugerir, etc., ahora bien si la causa principal de la falta de seguridad en ella se debe al desconocimiento total de las funciones como lo indica los resultados, la solución está en conocer realmente esas funciones.
- Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo es otro factor importante; los trabajadores se quejan de no recibir el apoyo necesario: una capacitación adecuada, o no contar con el equipo, expresándolo esto como uno de los factores que los desmotivan.

Los resultados obtenidos reflejan que las secretarías no aplican la capacitación, manifiestan que la causa principal es no contar con el equipo necesario; algo desmotivante para ellas; no obstante se retomó este criterio para señalarle que el principal elemento que derriba barreras desmotivantes en su desempeño, es ella misma, remarcándole que con su iniciativa (al proponer o aportar ideas con base en sus necesidades en materia de capacitación) propiciaría el apoyo que requiere.

Es importante aclarar que este punto se complementará con una introducción sobre autoestima, que dará a la necesidad de la secretaría, de elevarla.

- Para lograr una transformación Deming sugiere una herramienta de apoyo, el ciclo Shewart (ver fig. 3 supra, p. 61), la secretaría que quiere formar un equipo de trabajo con su jefe, promueve que se establezca un diálogo con el jefe para analizar la dinámica que presenta con ellos, lo cual está muy lejos de la realidad por ello, un ciclo que marca las pautas de como configurarse en un equipo, mediante una serie de pasos, resultará una buena alternativa para el problema detectado.

Por lo anterior y dada una serie de necesidades detectadas en la investigación y que se presentaron en los puntos anteriores, se considera fundamental hacer hincapié en la necesidad de realizar una capacitación sobre calidad en la actividad.

Dado que las secretarías no están del todo sensibilizadas en un programa de calidad es importante partir de un curso que contribuya a involucrarla de tal manera que eleve la calidad de su servicio.

Como adulto que es, quien ejerce una actividad secretarial, y dadas sus características únicas; si se le quiere capacitar es importante partir de un proceso Enseñanza-Aprendizaje con un enfoque actual, donde capacitador y capacitando interactúen entre sí, como resultado de la aportación mutua de contenidos (experiencias, conocimientos, etc.), logrando conjuntamente el aprendizaje.

Una estrategia que facilitará la realización del proceso Enseñanza-Aprendizaje con ese enfoque es comprender y aplicar los principios andragógicos durante el proceso (Manual Formación de Instructores: ICIC, 1991, pp. 30, 31, 32 y 33).

- a) Principio de dirección.
- b) Principio de ordenamiento.
- c) Principio de profundidad.
- d) Principio de adecuación.
- e) Principio de vivencia y relación.
- f) Principio de participación.
- g) Principio de descubrimiento y reflexión.
- h) Principio de la práctica frecuente.
- i) Principio de la aplicación.
- j) Principio de retroalimentación.

Una vez planteados los principios andragógicos, como base para ejercer la actividad capacitadora, se retoman los siguientes puntos que se consideraron más relevantes de las modalidades analizadas en el marco teórico para conjuntarlas y formar la modalidad en la que se fundamentará la propuesta.

- Detección y análisis de necesidades.

- Definición de objetivos generales y desglose de objetivos específicos.
- Elaboración del plan de trabajo del conductor para impartir la capacitación:
 - a) Organización y estructuración de contenidos.
 - b) Determinación de las actividades de aprendizaje para impartir la capacitación.
 - c) Determinación y acoplo de recursos para apoyar la capacitación (material didáctico, técnicas didácticas, equipo, etc.).
 - d) Determinación de las formas de evaluación del aprendizaje.
- Evaluación general del evento de capacitación - conductor, materiales didácticos, contenidos, tiempos.
- **Conclusiones finales**
 - La calidad de la actividad secretarial va más allá de una buena presentación de documentos.
 - Una secretaria que participa en el mejoramiento de la calidad, propone, sugiere y por ende toma decisiones.
 - Para que una secretaria pueda sugerir y proponer debe saber hacia donde se dirige. Comprender los objetivos de su departamento y conocer más allá de sus funciones.
 - Una secretaria que se involucra en las actividades de calidad sabe trabajar en equipo.
 - Una secretaria que obedece de todo lo anterior está demandando una capacitación que le ofrezca los elementos necesarios para desarrollar con calidad su función secretarial.

- Las empresas que implanten la calidad y hagan partícipes de las innovaciones a las secretarías mediante una capacitación, contarán con más elementos de apoyo para el mejoramiento de la calidad en las mismas.

Por lo anterior, se demuestra que por las deficiencias detectadas en la actividad secretarial mismas que repercuten en una baja calidad en el desempeño se impone la necesidad de proponer un curso que ofrezca resultados a largo plazo.

Por lo tanto la hipótesis.- "Si en la función secretarial existiera un impacto a largo plazo derivado de los cursos mejoraría la calidad de sus desempeño", ha sido identificada por el estudio realizado, como una necesidad en las empresas -objeto de estudio- mismos que deberán buscar alternativas que apoyen a la satisfacción de dicha necesidad; una de esas alternativas podría ser una propuesta pedagógica, que pretenda a su vez satisfacer necesidades también identificadas como son: una planeación adecuada en las actividades entre jefe y su secretaria; que la secretaria se integre con su jefe en un equipo de trabajo, desempeñándose eficientemente. Esta propuesta pedagógica es la que a continuación se presenta.

PROPUESTA

INTRODUCCION

La buena calidad es producto de las actividades planificadas y combinadas en todas las partes (áreas) de una compañía. Sitúa a todo el personal en posición de establecer una política respecto de la calidad, comprometiéndose a regirse en ella para dirigirse en las acciones pertinentes cuando sea necesario y aceptar la responsabilidad correspondiente. Por lo tanto, aplicar la calidad es una acción que compete a todos por igual, a partir de su propia función (Director, Gerente, Jefe de piso, subalternos, entre ellos la secretaria).

Adoptar esa filosofía significa crear un ambiente en el que todos son ganadores, por que todos se benefician al optar por un ambiente de cooperación; trabajar bajo esa dinámica propicia que el cliente gane productos y servicios óptimos, la empresa gana dividendos y aseguran el trabajo para sus empleados, quienes a su vez obtienen la garantía de asegurar su empleo, más los proveedores ganan clientes duraderos para sus productos, en fin la comunidad gana una excelente cooperación ciudadana que al ser productiva, afectará positivamente le problema del desempleo en México.

Hoy en día existen compañías que al implantar algún método de calidad, además de involucrar tanto a la gerencia como al personal operativo mediante un programa de capacitación, lo están haciendo con el resto del grupo sin embargo, y dado que los métodos fueron planeados para ciertas áreas (operativa-gerencia) no existe un plan adecuado a las características del resto del personal (o no se conoce) y en este caso un plan encaminado a resolver deficiencias de un elemento, que es clave en la organización de las empresas, como lo es la secretaria, que por las características propias de su puesto -asistente en quien se delegan diversas funciones, y que su

peculiaridad es la de poder asistir a cualquier área departamental, deberá ser capacitada en esa nueva modalidad.

Por lo anterior, se consideró pertinente la sugerencia de la elaboración de un plan de calidad (resultado de una Investigación) como alternativa viable y que como parte de un programa de capacitación sea un apoyo que ofrezca a la secretaría los elementos necesarios que le permitan cubrir sus deficiencias.

PROBLEMA

Durante la investigación se corroboró esta necesidad manifiesta:

La secretaría lejos de ser una asistente con responsabilidades como el de contribuir en la organización de una empresa que, al integrarse con su jefe en un equipo de trabajo, sugiera mejores métodos de organización y participe en la toma de decisiones, si no en las de gran peso y que, por lo consiguiente, de mucho riesgo, si en aquellas que estén a su alcance; además de ser un agente de relaciones públicas de la misma, al saber fungir como centro de comunicación entre su empresa y el personal ajeno; durante la investigación se observó lo siguiente:

La secretaría limita sus funciones meramente a tareas muy técnicas como: elaboración de documentos, telefonemas, archivo, toma de dictados, etc.) que si bien, son importantes no son precisamente las que le permiten trascender en su carrera secretarial, manteniéndola en una mediocridad, ya que son precisamente esas tareas en las que su nivel de sugerencias y su participación no necesariamente tienen que proponer o sugerir en la toma de decisiones es mínima pues en la mayoría de los casos parte de instrucciones previamente dadas y las que acata plenamente, y para

Justificar lo anterior expresa lo siguiente: "son tareas que solo al jefe le competen", "así como lo hace o indica el jefe está bien", o "para qué sugiero, el jefe no me escucha".

Habilidades como: sugerir y tomar decisiones tiene que ver mucho con la responsabilidad de participar en la organización y con su función de saber ser centro de comunicación al establecer relaciones dentro de la empresa y con el personal ajeno a ella.

Pues bien por la investigación se observó que generalmente las secretarías que desarrollan poco esa habilidad son precisamente aquellas que se involucran a medias y por lo tanto su compromiso con la empresa está limitada, de ahí que conviene reflexionar en lo siguiente:

- Para ubicarse en su puesto, la secretaria deberá saber hasta donde llegan sus responsabilidades, ésto, por no conocer claramente los objetivos tanto de su empresa como de su departamento.

- Lo anterior dará pie a que las secretarías se preocupe por investigar ¿cuáles son las necesidades reales de su jefe?, ¿qué es lo que realmente requiere de ella?.

- El conocimiento de las responsabilidades propias de su área y puesto influirá para que muchas secretarías se sientan seguras para decidir o sugerir, (la seguridad adquirida por el pleno conocimiento del puesto es un factor definitivo que fomenta esas habilidades fundamentales en la actividad).

- La secretaria además de conocer su puesto deberá preocuparse por querer formar realmente un equipo de trabajo con su jefe y más aun con los demás

compañeros de trabajo, trabajar de esta forma propiciará que ella tenga un desempeño eficiente.

Algo muy importante que se observó es la actividad secretarial está muy devaluada y lo que es más triste aún por la misma secretaria, quien reconoce su función como una actividad poco relevante y de poco peso para cualquier empresa.

Una vez reflexionado lo anterior se pretende:

1. Que la secretaria reconozca que la calidad de su actividad secretarial no sólo se fundamenta en una presentación adecuada de documentos, sino que además se basa en la acción de participar en la organización de la empresa; de sugerir mejores métodos de organización y de fungir como centro de comunicación durante las relaciones que establece con el personal tanto de la empresa como con el personal ajeno a ella; momentos en los que algunas veces deberá tomar decisiones. Acciones que hacen importante su presencia en una empresa.
2. Que la secretaria se ubique en su puesto de trabajo en la empresa para la cual labora.
3. Que la secretaria identifique las necesidades reales de su jefe y del departamento donde labora.
4. Que la secretaria se integre en un equipo de trabajo con su jefe.
5. Que la secretaria se reconozca como un elemento importante dentro de una empresa.

BENEFICIOS

Dada las exigencias que toda empresa presenta ante el auge que está teniendo la calidad en el país y por ende su necesidad imperiosa de capacitar a su personal, en un programa de calidad; se ha planteado como sugerencia una propuesta de calidad en la actividad secretarial con la que se pretende contribuir al mejoramiento de la calidad de una organización; queriendo conseguir con ello que la secretaria se reconozca como alguien capaz de poder ofrecer mucho más de lo que cree, y que sus funciones van más allá de recibir instrucciones y cumplirlas; a que eleve su autoestima y se motive a actuar eficientemente, con lo que logrará rescatar la imagen secretarial de hoy, reflejando una nueva imagen ante los demás, pero sobre todo ante ella misma.

Una empresa que cuente con una población secretarial con esas características, garantiza en un gran porcentaje el logro de sus objetivos pues hay que tener presente que la secretaria es un elemento clave (por todo lo que se ha dicho) para la misma.

Darse cuenta de una serie de deficiencias en la actividad secretarial y querer contribuir a la resolución de las mismas, ha provocado la inquietud por realizar una investigación orientada a descubrir en qué radican esas deficiencias y donde se encuentran sus causas, elementos de información necesarios para poder plantear una propuesta.

La propuesta es la oportunidad de poder aplicar conocimientos adquiridos a lo largo de una formación pedagógica, además de poder aportar opciones que contribuyan al crecimiento de la sociedad, al buscar satisfacer necesidades reales, propias de una pequeña parte de la misma, pero muy significativa población secretarial.

PROGRAMA

El programa está fundamentado en una modalidad pedagógica, resultante de modalidades metodológicas para la capacitación. Propuesta por Roberto M. Gagne, Raquel Glazman y Ma. Ibarrola (citada por Torres, Q. Guadalupe); y el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción: "Capacitación Grupal por Resolución de Problemas". (DGCIC.- Sistema General de Capacitación de la Industria de la Construcción).

Esta se basa en la detección de necesidades, definición de objetivos, elaboración de un plan de trabajo, además de la determinación de las formas y propósitos de evaluación, la propuesta para aplicarse parte de un concepto enseñanza-aprendizaje dado por el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, mismo que se rige por un enfoque actual donde el adulto es sujeto activo de su propio aprendizaje; y de los principios didácticos sugeridos por la Andragogía, disciplina que afirma que el adulto es un ser dinámico, por lo que evoluciona y cambia continuamente en busca de una mayor comprensión de sí mismo y de su realidad.

El programa también se fundamenta en el control total de calidad, cuyo autor Kaoru Ishikawa, sostiene que el control total de calidad sólo es posible cuando la gerencia se compromete en el proceso y todo el personal se responsabiliza del autocontrol; dando como resultado un mejor ambiente de trabajo, una disminución de gastos y una mejor posición competitiva en los mercados, de este método se retoman, la diferenciación entre las necesidades reales y las sustitutas, método de control, Ishikawa y los factores que determinan un cambio, y el diagrama de Ishikawa, mismos que se han adecuado a la actividad secretarial.

Otro fundamento ha sido "Los catorce puntos y las siete enfermedades mortales", filosofía basada en la administración del Dr. Deming como un sistema de mejoramiento en el que señala que el trabajador tiene que saber lo que debe hacer y después hacer el máximo esfuerzo; "es importante que todos trabajen juntos con una meta común" y "que todos sepan cómo alcanzarla", nos dice Deming, además su parte de un enfoque sobre una calidad de servicio, por Karl Albrecht, quien habla de la transformación de las empresas; a través de una nueva cultura de servicio promovida en dichas empresas en donde el personaje principal es el empleado de servicio.

Mientras que del primero se retoma sólo algunos puntos de los catorce por considerarse los adecuados para cubrir las necesidades detectadas en la actividad secretarial y algunas enfermedades de las siete por ser aquellas las que más se presentan en el área secretarial. Del segundo se consideró importante extraer del enfoque: los "siete pecados del servicio" que son aplicables a las actitudes que asume muchas veces la secretaria en sus funciones, "El ciclo de servicio" complementado con el "diagrama T" por estar en estrecha relación a una de las tareas de la secretaria, las relaciones públicas"

Es importante aclarar que para complementar el programa y partiendo en función a lo detectado, además de los fundamentos teóricos en los que se basa dicho programa, se propone trabajar la propuesta con aspectos teóricos como es la: comunicación, motivación y el proceso administrativo en una forma meramente somera.

SISTEMA GENERAL DE EVALUACION

Evaluación diagnóstica:

Se realizará mediante el planteamiento de expectativas de los participantes.

Evaluación formativa:

Esta se efectuará durante el desarrollo del curso, aplicando una evaluación en cada tema.

Evaluación sumativa

Se realiza con las conclusiones que el grupo vierta durante el ejercicio de "La silueta".

Metodología:

El curso será teórico-práctico con base en el proceso enseñanza-aprendizaje

FICHA DE CURSO

OBJETIVO: Al término del curso el participante identificará los elementos que intervienen en el mejoramiento de la calidad en la actividad secretarial y los aplicará en la organización de su área de trabajo.

DURACION: 15 hrs.

CUPO: Máximo 15 participantes
Mínimo 8 participantes

REQUISITOS DE ESCOLARIDAD: Haber cursado la carrera técnica o que desempeñe funciones de secretarial.

METAS: El curso deberá cumplirse en un 100% sus objetivos, para ser acreditado.

CONTENIDO DEL CURSO:

- . ¿Quién es la secretaria?
- . La secretaria, como elemento importante de un equipo de dos.
- . La secretaria y su organización en su equipo de trabajo.
- . La secretaria y su comunicación laboral.
- . La secretaria apoyo determinante en la empresa.

TEMARIO

- I. ¿Quién es la Secretaria?
 - 1.1 Características de la carrera secretarial
 - 1.2 Metas sobre la secretaría
 - 1.3 Funciones cotidianas de una secretaria
 - 1.4 Características reales de la función secretarial

- II. La secretaria como elemento importante de un "equipo de dos"
 - 2.1 Factores que determinan un cambio en la función secretarial
 - 2.1.1 La calidad
 - 2.1.2 El jefe como el cliente inmediato.
 - 2.1.3 El respeto por uno mismo y por los demás.

 - 2.2 Detección de las necesidades reales del jefe
 - 2.2.1 Necesidades sustitutas
 - 2.2.2 Necesidades propias del jefe
 - 2.2.3 Necesidades reales del jefe

 - 2.3 La secretaria en el ciclo de servicio
 - 2.3.1 Proceso del ciclo de servicio
 - 2.3.2 El diagrama T, como herramienta de apoyo.

III. La secretaria y su organización en su equipo de trabajo

3.1 El proceso administrativo

3.2 Un método de control en la organización de actividades

3.2.1 Su proceso

3.2.2 Diagrama causa y efecto

3.2.3 La toma de decisiones

IV. La secretaria y su comunicación laboral

4.1 ¿Qué es comunicación?

4.2 Proceso de la comunicación

4.3 Barreras que obstaculizan la comunicación laboral de la secretaria.

4.3.1 "Los obstáculos y los siete pecados del servicio"

V. La secretaria, apoyo determinante en la empresa.

5.1 Autoestima

5.2 Filosofía de la calidad

CARTA DESCRIPTIVA

CURSO: Calidad total en la actividad secretarial

DURACION TOTAL: 18:00 Hrs.

OBJETIVO GENERAL: El participante identificará los elementos que intervienen en un mejoramiento de la calidad en la actividad secretarial, y lo aplicará en la organización de su área de trabajo.

TEMAS:

- I. ¿Quién es la secretaria
- II. La secretaria como elemento importante de un "equipo de dos"
- III. La secretaria y la organización laboral de su equipo de trabajo
- IV. La secretaria y su comunicación laboral
- V. La secretaria apoyo determinante en su empresa.

NOMBRE DEL TEMA: INDUCCION AL CURSO

DURACION TOTAL: 2:15 HRS.

OBJETIVO ESPECIFICO: EL PARTICIPANTE SERA CAPAZ DE DESCRIBIR EL OBJETIVO GENERAL DEL CURSO Y SU CONTENIDO TEMATICO.

SISTEMAS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	
		TECNICAS	MAT. DIDACTICO
INTEGRACION GRUPAL. EXPECTATIVAS (EVALUACION DIAGNOSTICA) PRESENTACION DEL TALLER.	<p>El conductor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explica el propósito general del taller. - Aplica una técnica de presentación (la amnesia) para promover la integración grupal. - Solicita al grupo exponga sus expectativas respecto del curso. - Explica el objetivo del curso, los temas que lo integran, la forma de trabajo y las normas grupales y los relaciona con las expectativas del grupo, de existir alguna expectativa ajena al programa, el instructor la pondrá a consideración con el grupo. <p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza la técnica siguiendo las instrucciones del conductor, expone sus experiencias. - Expone sus expectativas. - Atiende a la exposición de objetivos y temario. 	<p>Técnica Expositiva</p> <p>Si está cubre necesidades básicas en los participantes, se recomienda hacer los cambios pertinentes sin que esto afecte el programa y el lo enriquezca.</p> <p>Técnica de Integración (la amnesia).</p> <p>Técnica Lluvia de Ideas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acetatos - Láminas para rotafolio - Adherogramas - Láminas para rotafolio

NOMBRE DEL TEMA: ¿QUIEN ES LA SECRETARIA?

DURACION TOTAL: 2:15 HRS.

OBJETIVO ESPECIFICO: EL PARTICIPANTE SERA CAPAZ DE IDENTIFICAR LAS FUNCIONES REALES DE LA ACTIVIDAD SECRETARIAL

SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	
		TECNICAS	MAT. DIDACTICO
1.1. Características de la carrera secretarial. 1.2 Mitos sobre la secretaria. 1.3 Funciones de la secretaria. 1.4 Funciones reales de la secretaria.	<p>El conductor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizará una inducción al tema. - Hará una introducción al tema y posteriormente formará equipos con el grupo para que desarrollen los subtemas (repartirá los subtemas según lo crea conveniente). - Dará las indicaciones para la tarea a cada equipo, hará hincapié que una vez terminada ésta pasarán a exponer sus conclusiones. - Complementará cada exposición. - Hará la conclusión (presentando las funciones reales de una secretaria) si es que se requiere. <p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una vez que reciba la introducción se integrará al equipo correspondiente. - En su respectivo equipo desarrollará junto con los demás el tema asignado. - Pasará a exponer las conclusiones de su equipo. - El resto del grupo hará comentarios u observaciones. <p>Se efectuará con las conclusiones de la actividad.</p>	<p>Técnica expositiva Técnica de conflictos Se desarrollarán durante el tema</p> <p>Técnica de Conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarrón - Láminas para rotafolio - Plumones - Adherogramas - Acetatos.
Evaluación			

SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	
		TÉCNICAS	MAT. DIDACTICO
<p>2.2 Detección de las necesidades reales del jefe.</p> <p>2.2.1 Necesidades con características de calidad sustituta.</p> <p>2.2.2 Necesidades propias del jefe.</p> <p>2.2.3 Necesidades con características de calidad real.</p>	<p>El conductor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizará alguna inducción al tema (se recomienda la técnica de lazarillo) - Desarrollará el tema haciendo énfasis en las diferencias entre los tres tipos de necesidades. - Se apoyará en ejemplos, promoverá la participación - Pedirá al grupo que aporte sus experiencias si no satisfacen alguna necesidad del jefe, se analizará el por qué, preguntará qué tipo de necesidades se presentan - Se darán las conclusiones. <p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responde a las preguntas del conductor. - Aportará mínimo una experiencia. - Resolverá el ejercicio calidad. - Participará en las conclusiones. 	<p>Técnica de sensibilización</p> <p>Técnica expositiva</p> <p>Técnica expositiva</p>	<p>- Acetatos</p> <p>- Pizarrón</p> <p>- Acetatos</p> <p>Acetatos</p>
<p>2.3 La secretaría en su ciclo de servicio</p> <p>2.3.1 Proceso del ciclo de servicio.</p> <p>2.3.2 El diagrama T.</p>	<p>El Conductor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizará una pequeña inducción (Se recomienda una dramatización en la que algunos participantes escenifiquen una situación real en la que se observe la atención al público) 		

NOMBRE DEL TEMA: LA SECRETARIA Y LA ORGANIZACION EN SU EQUIPO DE TRABAJO **DURACION TOTAL:** 3:00 HRS.

OBJETIVO ESPECIFICO: DADO UN METODO DE CONTROL EL PARTICIPANTE SERA CAPAZ DE DESCRIBIRLO EN CADA UNO DE SUS PUNTOS, APLICANDO EL DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO EN SU REALIDAD SECRETARIAL

SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENOIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	
		TECNICAS	MAT. DIDACTICO
<p>3.1 El proceso administrativo.</p> <p>3.2 Un método de control en la organización de actividades</p>	<p>El conductor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizará una pequeña inducción (se recomienda presentar el video "equipo de dos" - Pedirá al grupo sus comentarios sobre el video. - Presentará un panorama general del proceso administrativo, se apoyará en ejemplos y en el ejercicio "organización" - Enseguida exponerá el tema "Un método de control en la organización de actividades" (basado en el método de Ishikawa) - Mostrará el Diagrama de Causa-Efecto y lo explicará. - Solicitará al grupo que realice un ejercicio con el Diagrama (revisará el trabajo de cada uno) - Se realizarán las conclusiones. - Por último, desamillará el tema "Toma de decisiones" y aplicará un ejercicio dividiendo al grupo en subgrupos y les dará un caso diferente para toma de decisiones (indicándoles qué deberán tomar la decisión correcta) 	<p>Técnica Lluvia de Ideas</p> <p>Técnica expositiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Video "Equipo de dos" - Adherogramas - Actetas - Láminas para rotafolio

NOMBRE DEL TEMA: LA SECRETARIA Y SU COMUNICACION LABORAL

DURACION TOTAL: 4:20 HRS.

OBJETIVO ESPECIFICO: EL PARTICIPANTE IDENTIFICARA AQUELLAS BARRERAS DE COMUNICACION QUE MAS FRECUENTEMENTE PRESENTA DURANTE SUS RELACIONES DE TRABAJO.

SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	
		TECNICAS	MAT. DIDACTICO
4.1 Introducción	<p>El conductor:</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizará una Inducción al tema (se recomienda un video sobre comunicación)- Iniciará el tema solicitando al grupo sus ideas respecto a comunicación, anotándolas en una lámina de rotafolio, para llegar a una definición completamente con el grupo.- Hará una introducción referente a la comunicación como proceso.- Dará a algunos participantes por separado (en adherogramas) los elementos que intervienen en el proceso, pidiéndoles que pasen al pizarrón y los acomoden en el orden que consideren que se da el proceso. Al resto del grupo se le pedirá que observe y delibere si es correcta la ubicación de cada elemento. Por último conductor y grupo concluirán en la ubicación correcta de los elementos del proceso.	Técnica expositiva	<ul style="list-style-type: none">- 2 figuras geométricas (una en cada hoja, dibujada)- Plumones

SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	
		TECNICAS	MAT. DIDACTICO
<p>4.3.1 Los y los siete pecados del servicio.</p> <p>Evaluación</p> <p>D</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Junto con el grupo hará sus conclusiones. - Finalmente expondrá al grupo el tema "los obstáculos y los siete pecados del servicio" basados en las "siete enfermedades" de Deming y en "los siete pecados de servicio" de Karl Albrecht. - Como conclusión pedirá al equipo la realización de un collage, en equipo con el que expresarán las alternativas para tratar de vencer sus obstáculos. - Atenderá a la exposición, preguntará y expresará sus inquietudes, comentarios y dudas. - Se entregará a cada subgrupo el tema que le corresponde y lo desarrollará. - Expondrá al grupo las conclusiones. - Atenderá la exposición de "Los obstáculos y los siete pecados del servicio" y expresará sus dudas y comentarios, establecerá una relación con su realidad. - Realizará con su equipo un "collage" <p>Se aplicará una evaluación final.</p>	<p>"Collage"</p> <p>Técnica de comibs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acetatos - Revistas - Tijeras - Pegamento - Láminas de rotafolio

NOMBRE DEL TEMA: LA SECRETARIA APOYO DETERMINANTE EN LA EMPRESA DURACION TOTAL: 3:50 HRS.

OBJETIVO ESPECIFICO: EL PARTICIPANTE RECONOCERA LA ACTIVIDAD COMO UNA FUNCION DETERMINANTE EN LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA.

SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	
		TÉCNICAS	MAT. DIDACTICO
5.1 Autoestima	<p>El conductor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicará un ejercicio para entrar al tema, pedirá al grupo que cada uno anote en una hoja las características positivas que reconozca de sí mismo (y pedirá que les guarden). - Desarrollará el tema, enfatizando que la autoestima es la pista de un reconocimiento externo, se apoyará en este otro ejercicio. - Pedirá a cada participante pegue una hoja en blanco en la espalda del compañero de la derecha, anegúele índice al grupo que cada uno tiene que anotar en la hoja del compañero una característica positiva que ha manifestado durante su desempeño laboral, una vez que todos hayan anotado en las hojas de todos, se les quitarán y por último pedirá al grupo que lo compare con la que hicieron personalmente. - Junto con el grupo dará las conclusiones 	<p>Técnica expositiva - Técnica de integración</p>	<p>- Acetatos - Pizarra</p>

SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	
		TECNICAS	MAT. DIDACTICO
5.2 Filosofía de la calidad	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguirá las indicaciones del conductor para el ejercicio, "Mis características positivas". - Atenderá la exposición del tema autoestima, expresando dudas y comentarios. - Realizará el segundo ejercicio de la hoja en la espaldita siguiendo las instrucciones del conductor. - Una vez que terminen de anotarse en su hoja sus características positivas se la quitará y la comparará con su primera hoja de comentarios personales. <p>El conductor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hace una introducción del tema filosofía de la calidad, basada en los catorce puntos de "Deming". - Divide el grupo en subgrupos, le asigna a cada uno un punto para discutir las posibles causas, que impiden la realización del mismo, (actúa a los equipos que pasarán a exponer sus conclusiones) - Expone las ventajas de poner en práctica los puntos de Deming. - Invita al grupo a retomar los aspectos más importantes para cada quien, de la filosofía. 	Técnica "Discusión de grupos pequeños"	Láminas para rotafolio.

SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	
		TECNICAS	MAT. DIDACTICO
Conclusiones	<p>El conductor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dará las piezas de una figura (silueta humana a los participantes que elijan cada pieza tendrá escrito un adjetivo relativo a las cualidades que debe presentar una secretaria con base a los contenidos del curso). A los participantes, les explicará que esas son piezas de un rompecabezas que deberán formar en el pizarrón. - Una vez formada la silueta invitará al grupo a reflexionar sobre los aspectos que cada pieza de la figura tiene - Con esta actividad concluirá el curso. <p>El participante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos los que recibieron pieza se pondrán de acuerdo para formar la figura pegando las diferentes piezas en el pizarrón hasta que finalmente quede. - Regresarán a su lugar y junto con el conductor darán conclusiones finales. 		- Rompecabezas de una silueta humana (Acheograma)
Evaluación	<p>Se aplicará una evaluación.</p>		
Clausura entrega de documentos.	<p>El conductor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clausurará el curso entregando los diplomas de reconocimiento y expresando unas palabras. <p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibe su diploma y expresa su sentir durante el curso en forma verbal y por escrito resolviendo la evaluación del participante al curso. 		

EVALUACION TEMA II

INSTRUCCIONES: Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Explica por qué se caracterizan las necesidades con carácter de calidad ?
2. ¿A qué se refieren las necesidades propias del jefe?
3. ¿Cuáles son las necesidades con carácter de calidad real?
4. Menciona los factores que determinan un cambio en la función secretarial

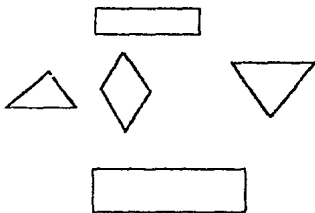
EVALUACION TEMA III

INSTRUCCIONES: Responde las siguientes preguntas.

- 1.- Menciona las 4 fases del proceso administrativo
- 2.- Menciona como mínimo 3 puntos del método de control en la organización de actividades.
- 3- ¿Qué finalidad tiene el diagrama Causa-Efecto?
- 4.- ¿Cuáles son los pasos a seguir en la toma de decisiones?

EVALUACION TEMA IV

INSTRUCCIONES: Siguiendo el esquema anota los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación.



Responde la siguiente pregunta.

1.- ¿Cuáles son las diferentes barreras de comunicación?. Describe las.

EVALUACION TEMA V

INSTRUCCIONES: Resuelve las siguientes preguntas

1-- ¿Cómo se establece el proceso de un reconocimiento externo a la persona?

2.- Mencione por lo menos tres principios de la filosofía de la calidad.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl.- "La Revolución del Servicio"
USA, 1991.

ALZURU, H, Yadira.- "Ministerio de Educación".
Venezuela, 1981.

DE LEON, Antoine.- La Pedagogía del Adulto.- Fondo de Cultura Económica, Buenos
Aires, 1986.

DEMING, W, Edwards.- "Calidad, Productividad y Competitividad"
Ed. Díaz de Santos, 1991.

DGCIC.- Sistema General de Capacitación de la Industria de la Construcción,
Documento Interno, México, 1990.

DGCIC.- El Sistema General de Capacitación para la Industria de la Construcción,
Desafíos, Definiciones y Avances, Documento Interno, México, 1987.

GITLOW, Howard S. "Planificación para la Calidad"
Venlara Ediciones, USA, 1991.

**GRUPO ANDRAGOGICO DE NOTTHINGHAM 193.- "Hacia una Tarea de la
Andragogía"
Universidad Pedagógica, México,
1986.**

**ISHIKAWA, Kaoru.- "Qué es el Control Total de Calidad"
Grupo Editorial Norma, Colombia, 1991.**

**JURAN, J:M:, "Jurán y la Planificación para la Calidad"
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.**

**LARREA; Pedro.- "Calidad de Servicio"
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.**

**LOUDOJOSKI, I, Roque.- "Andragogía y Educación de Adultos"
Ed. Guadalupe, Buenos Aires, 1986.**

MFI.- Manual Formación de Instructores", Documento Interno, México, 1991.

**NERILI, G, Imedeo.- "Metodología de la Enseñanza"
Ed. Kapeluz, México, 1985**

NOTTIFIRCO.- "Fideicomiso de Riesgo Compartido", Documento Interno, Año 3 No. IV, México, 1993

PINTO, V, Roberto.- "Saber Enseñar"
Ed. CECSA, México, 1992

TORRES; Q. Guadalupe.- "Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento como Estrategias de Educación Laboral". Tesis UNAM, México, 1986.

ZEPEDA , H. Fernando.- "Propuesta para la Integración de la Capacitación para el Trabajo y la Tecnología". Tesis UNAM, México, 1986.

UDAONDO, Durán, Miguel.- "Gestión de Calidad"
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.

WALTON, Mary.- "Cómo Administrar con el Método Deming"
Ed. Norma, Colombia, 1988.

ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTAS PILOTO PARA JEFES DE SECCION, DEPARTAMENTO, GERENCIA Y DIRECCION.

- 1.- ¿Ha hablado alguna vez con su secretaria de los objetivos de su empresa como de los suyos?.
- 2.- ¿Ha apoyado o motivado a su secretaria para que participe en cursos?.
- 3.- ¿Establece a menudo una comunicación previa a las actividades con su secretaria?.
- 4.- ¿Conoce el sistema de organización de actividades de su secretaria?.
- 5.- ¿Realmente forma un equipo con su secretaria?.
- 6.- ¿La hace partícipe de los problemas suyos y de la empresa?.

- 7.- ¿Qué es lo que más le disgusta de su secretaria?

- 8.- ¿Cuando Ud. delega a su secretaria, ella asume con responsabilidad la tarea y la resuelve eficientemente?

- 9.- ¿Su secretaria ha sugerido mejores métodos de trabajo?

- 10.- ¿Escucha las sugerencias que le ofrece su secretaria?

- 11.- ¿Aplica las sugerencias dadas por su secretaria?

- 12.- ¿Confía en las decisiones de su secretaria?

- 13.- ¿Su secretaria tiene iniciativa para tomar decisiones?

- 14.- ¿Considera Ud. que el trabajo de una secretaria es de calidad?

- 15.- ¿Fomenta que su secretaria asista a cursos de capacitación?
- 16.- ¿A qué cursos ha asistido su secretaria?
- 17.- ¿Estos cursos a corto plazo ofrecen resultados positivos en el desempeño laboral de su secretaria?
- 18.- ¿ Considera que en su mayoría los cursos están actualizados?
- 19.- ¿Qué cursos sugeriría para mejorar el desempeño de su secretaria?

ENTREVISTA PILOTO.

Durante el desarrollo de la entrevista se observó que la pregunta veinte resultó un poco ambigua, ya que no se especificó a que tipo de problemas se refería ésta, por lo que se reestructuró, quedando de esta forma ¿La hace participe de sus problemas inherentes al trabajo y en general de la empresa?. Con respecto a la pregunta ocho se consideró necesario complementarla con esta pregunta: ¿En términos laborales que es lo que más le agrada de su secretaria?; también se consideró pertinente complementar la pregunta nueve formulando otra pregunta previa a ésta, ¿Delega Ud. tareas a su secretaria?; la pregunta diecisiete se reestructuró, por ser muy ambigua, misma que se dividió en dos preguntas: ¿En que términos generales, con qué criterios mide Ud. la calidad en la actividad secretarial? y con base en esos criterios ¿Qué porcentaje asigna usted a la calidad del desempeño laboral de su secretaria?; por último la pregunta veintiuno se modificó pues era una pregunta muy general, quedando así: ¿Considera que en su mayoría estos cursos cubren necesidades reales?.

El resto de las preguntas no presentó ningún problema, por lo que no fue necesario hacer cambios, quedando finalmente la guía para entrevista como se muestra a continuación.

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA PARA JEFES DE SECCION, DEPARTAMENTO, GERENCIA, DIRECCION DE ICIC Y FIRCO

- 1.- ¿Ha hablado alguna vez con su secretaria de los objetivos de su empresa como de los suyos?.

- 2.- ¿Ha apoyado o motivado a su secretaria para que participe en cursos?.

- 3.- ¿Establece a menudo una comunicación previa a las actividades con su secretaria?.

- 4.- ¿Conoce el sistema de organización de actividades de su secretaria?.

- 5.- ¿A qué barreras de comunicación se enfrenta con su secretaria?.

- 6.- ¿Realmente forma un equipo con su secretaria?.

- 7.- ¿La hace partícipe de sus problemas inherentes al trabajo y en general de la empresa?.
- 8.- ¿En términos laborales qué es lo que más le gusta de su secretaria?.
- 9.- ¿En términos laborales que es lo que más le disgusta de su secretaria?.
- 10.- ¿Ud. delega tareas a su secretaria?.
- 11.- Cuando Ud. delega a su secretaria, ¿ella asume con responsabilidad la tarea y la resuelve eficientemente?.
- 12.- ¿Su secretaria ha sugerido mejores métodos de trabajo?.
- 13.- ¿Escucha las sugerencias que le ofrece su secretaria?.
- 14.- ¿Aplica las sugerencias dadas por su secretaria?.

- 15.- ¿Tiene iniciativa su secretaria para toma de decisiones?
- 16.- ¿Confía en las decisiones de su secretaria?
- 17.- ¿Con qué criterios mide Ud. la calidad de la actividad secretarial?
- 18.- Con base en esos criterios ¿Cómo mide Ud. la calidad del desempeño laboral de su secretaria?
- 19.- ¿Fomenta que su secretaria asista a cursos de capacitación?
- 20.- ¿A qué cursos ha asistido su secretaria?
- 21.- ¿Estos cursos a corto plazo ofrecen resultados positivos en el desempeño laboral de su secretaria?
- 22.- ¿Considera que en su mayoría estos cursos cubren necesidades reales?
- 23.- ¿Qué cursos sugeriría para mejorar el desempeño de su secretaria?

ANEXO 3

CUESTIONARIO PILOTO PARA SECRETARIAS.

FECHA _____

DEPTO _____

El presente cuestionario tiene como finalidad cubrir necesidades de investigación para una propuesta pedagógica de un plan de desarrollo de calidad en la actividad secretarial, por tal motivo sus respuestas son de vital importancia.

Este cuestionario está dividido en dos rubros, uno referente a su desempeño y relaciones laborales, y otro a la capacitación que ha recibido.

La mayor parte de las preguntas requieren su opinión abierta y, en otros casos marque, con una "X" dentro del paréntesis la opción que esté acorde a su opinión. En todos los casos sea su respuesta positiva o negativa explique ¿por qué?.

I.- Desempeño y relaciones laborales.

Responda claramente a las siguientes preguntas.

- 1.- Mencione el objetivo de la empresa para la cual trabaja.

2.- Describa el objetivo del departamento donde Ud. trabaja.

3.- Explique cuál es su función dentro de su empleo.

4.- ¿Conoce las necesidades reales de su (s) jefe (s)?.

SI () Explique cuáles son. _____

NO () Mencione por qué no las conoce. _____

5.- ¿Los resultados de su trabajo son satisfactorios para su jefe?.

SI () NO () ¿Por qué? _____

6.- ¿Cómo expresa su contento o descontento el jefe respecto a su desempeño?

7.- ¿Qué tipo de comunicación se establece con su jefe?

8.- ¿Ha propuesto Ud. alternativas para mejorar su trabajo?

SI () Mencione cuáles han sido sus propuestas _____

NO () Explique por qué _____

9.- ¿Son tomadas en cuenta las propuestas que ofrece?

SI () NO () ¿Por qué? _____

10.- ¿Qué cambios positivos ha conseguido con el sistema de trabajo de su jefe?.

11.- ¿Elabora un plan de actividades al inicio del día?

SI () NO () ¿Por qué? _____

12.- ¿Cuántas veces y qué tareas tiene que repetir al día?.

13.- ¿Utiliza algún método para prevenir errores?.

14.- ¿Lleva un control de avance para medir su desempeño laboral?

15.- ¿En qué porcentaje cumple con las actividades planeadas en el día?

16.- ¿A qué barreras se enfrenta cuando tiene que tratar algún asunto laboral con sus compañeros de trabajo.

17.- ¿Considera Ud. que su trabajo es de calidad?

SI () NO () ¿Por qué? _____

18.- ¿Qué elementos considera Ud. para definir que su trabajo es de calidad?

II. **CAPACITACIÓN.**

20.- ¿La empresa la envía a cursos o debe Ud. solicitarlos?

21.- Mencione los cursos que ha recibido por parte de su empresa.

Nombre del curso	Horas
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____

22.- ¿Cuándo ha solicitado la capacitación, se la han proporcionado?

SI () NO () ¿Por qué? _____

23.- ¿Los cursos que ha recibido en la empresa satisfacen sus necesidades de desarrollo personal y laboral?.

24.- ¿Aplica lo aprendido durante el (los) curso (s) en su trabajo?

SI () NO () ¿Por qué? _____

25.- ¿Qué obstáculos encuentra para aplicar lo aprendido en los cursos?

26.- ¿Qué cursos sugeriría para mejorar su desarrollo personal y profesional?

27.- ¿Ha tomado Ud. cursos de capacitación por su cuenta?

SI () Menciónelos _____

NO () ¿Por qué? _____

28.- ¿Qué actitud tiene su jefe ante su asistencia a cursos de capacitación?

Observaciones o comentarios generales.

CUESTIONARIO PILOTO

Durante la aplicación del cuestionario se observó que la pregunta siete: ¿Qué tipo de comunicación se establece con su jefe?, resultó muy confusa para las secretarías por ser muy general, por lo que se modificó quedando de esta manera ¿Se establece un diálogo directo con su jefe para exponer cualquier duda, problema o satisfacción?; además fue importante agregar otra pregunta más, resultado de la inquietud que las mismas secretarías manifestaron y que está en estrecha relación con la pregunta anterior; siendo ésta la siguiente: ¿Le impone la presencia de su jefe?; con respecto a la pregunta diez ¿Qué cambios positivos ha conseguido con el sistema de trabajo de su jefe?, resultó muy ambigua para las secretarías, razón por la cual se decidió modificarla de esta manera ¿Ha contribuido con sugerencias a su jefe, para que éste mejore su sistema de trabajo?; la pregunta trece ¿Utiliza algún método para prevenir errores?, no iba arrojar la información necesaria si solo respondía si o no además de ser poco confiable la respuesta. Por ello se reestructuró, quedando de esta forma: ¿Que método utiliza para prevenir errores?, otra pregunta que se modificó fue la diecisiete ¿Considera Ud. que su trabajo es de calidad? en otras empresas en las que laboró anteriormente?.

El resto de las preguntas quedarón tal y como se elaboraron en un principio.

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA SECRETARIAS DE ICIC Y FIRCO.

FECHA _____

DEPTO _____

El presente cuestionario tiene como finalidad cubrir necesidades de investigación para una propuesta pedagógica de un plan de desarrollo de calidad en la actividad secretarial, por tal motivo sus respuestas son de vital importancia.

Este cuestionario está dividido en dos rubros, uno referente a su desempeño y relaciones laborales, y otro a la capacitación que ha recibido.

La mayor parte de las preguntas requieren su opinión abierta, y en otros casos marque con una "X" dentro del paréntesis la opción que esté acorde a su opinión. En todos los casos sea su respuesta positiva o negativa explique ¿por qué?.

I.- Desempeño y relaciones laborales.

Responda claramente a las siguientes preguntas.

1.- Mencione el objetivo de la empresa para la cual trabaja.

2.- Describa el objetivo del departamento donde Ud. trabaja.

3.- Explique cuál es su función dentro de su empleo.

4.- ¿Conoce las necesidades reales de su (s) jefe (s)?.

SI () Explique cuáles son. _____

NO () Mencione por qué no las conoce. _____

5.- ¿Los resultados de su trabajo son satisfactorios para su jefe?.

SI () NO () ¿Por qué? _____

6.- ¿Como expresa su contento o descontento el jefe respecto a un desempeño?

7.- ¿Se establece un diálogo directo con su jefe para expresar cualquier duda, problema o satisfacción?.

14.- ¿Qué métodos utiliza para prevenir errores?.

15.- ¿Lleva un control de avance para medir su desempeño laboral?.

16.- ¿En qué porcentaje cumple con las actividades planeadas en el día?.

17.- ¿Considera Ud. que realiza su trabajo en el menor tiempo posible, con el mínimo de errores, con limpieza, buena ortografía y adecuada redacción, además de tener una actitud de servicio y buen trato?

SI () NO () ¿Por qué? _____

18.- ¿A qué barreras se enfrenta cuando tiene que tratar algún asunto laboral con sus compañeros de trabajo.

19.- ¿Qué elementos considera Ud. para definir que su trabajo es de calidad?.

II. CAPACITACIÓN.

19.- Mencione los curso que ha recibido por parte de su empresa.

Nombre del curso	Horas
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____

20.- ¿Cuándo ha solicitado la capacitación, se la ha proporcionado?

SI () NO () ¿Por qué? _____

22.- ¿Los cursos que ha recibido en la empresa satisfacen sus necesidades de desarrollo personal y laboral?

23.- ¿Aplica lo aprendido durante el (los) curso (s) en su trabajo?

SI () NO () ¿Por qué? _____

24.- ¿Qué opinión general tiene de los cursos de capacitación que le proporciona la empresa?

25.- ¿Qué opinión general tiene de los cursos de capacitación que le proporciona la empresa?.

26.- ¿Qué obstáculos encuentra para aplicar lo aprendido en los cursos?.

27.- ¿Qué cursos sugerirá para mejorar su desarrollo personal y profesional?.

28.- ¿Ha tomado Ud. cursos de capacitación por su cuenta o en otras empresas en las que laboró anteriormente?.

SI () Menciónelos _____

NO () ¿Por qué? _____

29.- ¿Qué actitud tiene su jefe ante su asistencia a cursos de capacitación?.

Observaciones o comentarios generales.
