

300602
8
rej.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**LA TEORIA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD
APLICADA EN SEGUROS AMERICA, S. A.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
GABRIELA CERVANTES CARDENAS
MARIA TERESA FERNANDEZ CORO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

LA TEORIA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD APLICADA EN
SEGUROS AMERICA S.A.

INTRODUCCION	i
I. ORIGEN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	
1.1 Introducci3n	1
1.2 Cronologfa del Control de Calidad en Jap3n	4
1.3 Cronologfa de las actividades de los C3rculos de Control de Calidad en Jap3n	5
1.4 Perfil del pueblo japon3s	8
1.5 Perfil del pueblo mexicano	9
1.6 Desarrollo acelerado en Jap3n	10
1.7 Caracterfsticas principales de la organizaci3n japonesa	13
1.8 La cultura organizacional mexicana, japonesa y norteamericana	17
1.9 Pasos para el cambio:	21
1.9.1 Definir la filosoffa de la empresa	21
1.9.2 Compenetrarse tanto con la estructura como con la filosoffa de la empresa	22
1.9.3 Fomentar las relaciones humanas	22
1.9.4 Evaluar el desempefio de los directivos y el resultado de la filosoffa	23
1.9.5 Involucrar al Sindicato	24
1.9.6 Disminuci3n de la rotaci3n de personal como resultado del clima laboral	24
1.9.7 Permitir el desarrollo integral del hombre	24
1.9.8 La importancia de la rotaci3n de puestos	25
1.9.9 El supervisor como piedra angular	25
1.9.9.1 Aminorar el proceso de evaluaci3n y promoci3n de perspectivas a largo plazo	26

II. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y FACTOR HUMANO

2.1	Definición de Calidad	27
2.2	Definición de Productividad	28
2.3	La problemática de los países en desarrollo	29
2.4	Soluciones verdaderas al problema de la Calidad y Productividad	30
2.5	Herramientas de Control Estadístico	32
2.5.1	Tormenta de Ideas	33
2.5.2	Análisis de Causa-Efecto	35
2.5.3	Hoja Checable	43
2.5.4	Muestreo	44
2.5.5	Análisis de Datos	46
2.5.6	Gráficos	47
2.5.7	Histogramas	53
2.5.8	Principio de Pareto	57
2.6	Principales teorías del comportamiento aplicadas a la teoría de Círculos de Calidad	62
2.6.1	Teoría de A. Maslow (Escala de Necesidades)	62
2.6.2	La Teoría X y Y (Douglas Mc. Gregor)	65
2.6.3	Los Estudios de Hawthorne (Elton Mayo)	68
2.6.4	La Teoría de Inmadurez-Madurez (Argyris)	69
2.6.5	Teoría de Motivación-Higiene (Herzberg)	70
2.6.6	Sistemas de Administración (Likert)	72

III. LA TEORÍA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

3.1	Descripción de un Círculo de Calidad	76
3.2	Requisitos básicos para establecer un Círculo de Calidad	77

3.2.1	Enfoque Administrativo	77
3.2.2	Respaldo Moral al Programa	77
3.2.3	Inversión de Capital	77
3.2.4	Entrenamiento y Capacitación	78
3.2.5	Participación Voluntaria	78
3.2.6	Código de Conducta	78
3.2.7	Involucración del Sindicato	79
3.3	Los Efectos del Cambio	80
3.4	Típos de Actividades Desarrolladas por los Círculos de Calidad:	
3.4.1	Actividades para ayudar al trabajador a desarrollar sus habilidades	80
3.4.2	Actividades orientadas al desarrollo humano	81
3.4.3	Actividades orientadas a encontrar satisfacción en el trabajo	81
3.4.4	Actividades orientadas a desarrollar la creatividad y productividad	81
3.4.5	Actividades para mantener en armonía las relaciones entre los trabajadores	81
3.5	Puestos Clave dentro del Programa	82
3.5.1	Comité Coordinador	82
3.5.2	Administrador	85
3.5.3	Coordinador	87
3.5.4	Facilitador	88
3.5.5	Líder del grupo	90
3.5.6	Miembros	91
3.6	Comunicación del programa	92
3.7	Elementos de las actividades del grupo	94
3.8	Comienzos modestos y obtención de resultados	94

IV.	INVESTIGACION DE CAMPO	96
4.1	Encuesta	97
4.2	Cuestionario	
4.3	Tabulación de Datos	98
4.4	Reporte General	108
4.5	Recomendaciones para la mejora del programa	111
V.	CONCLUSIONES	112
	BIBLIOGRAFIA	vi

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

El tema del presente Seminario de Investigación acerca de los Círculos de Calidad es una herramienta para lograr una mejor calidad en el servicio y una mayor productividad dentro de la empresa.

El trabajo se enfoca a tener primero un fundamento teórico de lo que son los Círculos de Calidad y posteriormente a conocer de que manera se están implementando y funcionando en Seguros América S.A.

Ubicando la presente investigación en el contexto de la Administración y concretamente en el Área de Recursos Humanos cuyo objetivo es el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etcétera de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general; podemos decir que los Círculos de Calidad en la empresa van a contribuir al desarrollo personal del trabajador permitiéndole la participación en la solución de problemas y toma de decisiones relacionadas con su área de trabajo, proporcionando de esta forma una motivación por el simple hecho de tomarlo en cuenta en su trabajo permitiéndole el desarrollo de su potencial humano.

Por otra parte la organización va a recibir directamente los resultados generados por los Círculos de Calidad, ya que éstos tienen la posibilidad de cambiar el sistema subyacente de la organización e incrementar la eficiencia laboral.

El primero de los capítulos explica el origen de los Círculos de Calidad, así como las características del pueblo japonés y mexicano con sus correspondientes estilos de administración, por lo que resulta interesante el definir -- las diferencias entre ambos enfoques.

En el capítulo dos, se habla de los conceptos de calidad y productividad -- así como de la relación que tiene el elemento humano para el logro de las mismas. Asimismo, se presentan las herramientas de control estadístico que son utilizadas por los Círculos de Calidad en la solución de problemas y toma de decisiones.

La teoría de los Círculos de Calidad la tenemos en el capítulo tres, donde se incluyen todos los conceptos relacionados con la operación de los Círculos -- de Calidad, así como los puntos claves para llevar a cabo la implantación y -- desarrollo de dicha herramienta.

El capítulo cuatro, es la investigación de campo realizada en Seguros Amé -- rica S.A. incluyendo el cuestionario utilizado, los resultados obtenidos, los -- cuadros de tabulación y el reporte general de la investigación.

Finalmente en el capítulo cinco, se presentan las conclusiones generales -- y comentarios personales acerca de la aplicación de los Círculos de Calidad.

Esperamos que el presente trabajo represente un elemento bibliográfico -- útil así como que el resultado de la investigación sea de provecho para todos -- aquellos que deseen aplicar un programa de este tipo en su empresa.

CAPITULO I

ORIGEN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

1.1 Introducción:

Los Círculos de Calidad son el resultado del embate japonés hacia el entrenamiento y realización en el control de la calidad.

Desde los primeros años de la década de los cincuentas (terminada la II--Guerra Mundial), existió la preocupación por la capacitación formal en los Métodos Modernos de Control de Calidad, ya que la planta industrial japonesa quedó--destruída y al principio de su reconstrucción sus productos tenían fama de ma--las copias, de pésima calidad, por lo que la Unión de Científicos e Ingenieros--Japoneses (JUSE), patrocinó un seminario de Control de Calidad invitando al --Dr. Edward Deming, quién había establecido una reputación en Estados Unidos como perito e intérprete de estadísticas para el Gobierno Federal, realizando estudios sobre la Técnica de Control de Calidad (S.Q.C.).

Kaoru Ishikawa, entonces el presidente de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, percibió lo que las estadísticas podrían hacer por la industria del Japón e invitó al seminario a industriales que estaban teniendo problemas para introducir sus productos en los mercados extranjeros. El curso es impartido por el Dr. Deming, en el año de 1950 y tiene una duración de ocho días. Deming asegura a los industriales que si ellos utilizan métodos estadísticos para controlar sus dificultades, éstas terminarían en pocos años; sólo pasaron cuatro años cuando ya estaban invadiendo los mercados del mundo entero e iniciando una nueva etapa para este país. Lo que hizo Deming, fue ayudar a --transformar la imagen de los productos japoneses en un sinónimo de Calidad.

Para 1954, ocurre otro acontecimiento importante el Dr. J.M.M. Jurán, -- imparte un seminario llamado Manejo del Control de Calidad, bajo el concepto de Control de Calidad Total (T.Q.C.), es así como estos conceptos y técnicas se -- hacen populares y se aplican a nivel taller en diferentes corporaciones.

El camino que ha seguido Japón empezó con la enseñanza de Métodos Estadísticos a los Gerentes e Ingenieros de todas las áreas de la empresa, quiénes a su vez los han transmitido a los obreros, y lo más importantes han mostrado a la Alta Gerencia la responsabilidad que tiene dentro de la búsqueda de la Calidad.

El entrenamiento en Control de Calidad se llevó a cabo a través de formas convencionales como serían libros de texto y manuales, así como a través de formas no convencionales de entrenamiento que fueron utilizadas:

- . Tenemos en primer lugar la transmisión de cursos de Control de Calidad por radio.
- . Como paso siguiente se programaron series de conferencias por televisión.
- . La publicación " Control de Calidad para Supervisores ", (CEMBA TD Q/C), fue lanzada en 1962 como revista trimestral y posteriormente como revista mensual.
- . Las conferencias anuales de Control de Calidad para supervisores se iniciaron en noviembre de 1962. (Noviembre es el mes de la Calidad en Japón).

Bajo el sistema japonés de organización del trabajo, el Cemba-cho es un supervisor, un maestro o bien un trabajador de producción, al cual dándole un entrenamiento adecuado actuará como efecto multiplicador con los recursos a su alrededor especialmente humanos.

Faltaba encontrar un mecanismo para utilizar estos recursos humanos y -- este mecanismo resultó ser el Círculo de Calidad.

La iniciativa para el concepto del Círculo de Calidad vino de los editores del *CEMBA T/O*, quiénes observaron en los que no eran supervisores un gran potencial para contribuir por medio de entrenamiento y motivación (1).

Un Círculo de Calidad, es un grupo de empleados cuyo número no sobrepasa generalmente de diez, quiénes realizan labores similares en un área de trabajo común y se reúnen periódicamente para identificar, estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario (esta definición será ampliada y explicada con mayor detalle posteriormente) (2).

Este movimiento de los Círculos de Calidad se inició en 1962 y ha crecido enormemente hasta convertirse en algo masivo.

- (1) Jurán J.M.M.
El Fenómeno de los Círculos de Control de Calidad
Publicado en *Industrial Quality Control*
Enero 1987, pág. 40
- (2) Hamilton Alexander
Círculos de Calidad, un nuevo concepto para aumentar
la productividad del personal.
New York, U.S.A. pág. 1

JUNIO	1949	La Asociación Japonesa de Estándares organiza un seminario sobre Control Estadístico de Calidad.
SEPTIEMBRE	1949	JUSE, organiza un seminario titulado Curso Básico de Control de Calidad.
MARZO	1950	JUSE, publica la revista Control Estadístico de -- Calidad.
JULIO	1950	El Dr. W.E. Deming, es invitado a exponer en el <u>semi</u> nario de Control de Calidad organizado por JUSE.
JUNIO	1951	El premio Deming es instituído.
SEPTIEMBRE	1951	Se celebra la primera conferencia de Control de -- Calidad.
SEPTIEMBRE	1953	JUSE, organiza el Curso Básico de Estandarización y-- Control de Calidad.
JULIO	1954	El Dr. J.M.M. Jurán, es invitado a participar en el-- seminario Gerencial de Control de Calidad.
JULIO	1956	La radio japonesa empieza a emitir un curso de Con-- trol de Calidad organizado por JUSE.
NOVIEMBRE	1960	El primer mes de la Calidad fue implantado a nivel -- nacional. La marca Q (quality) y la bandera de cali-- dad fueron formalmente adoptadas.

1.3

CRONOLOGIA DE LAS ACTIVIDADES DE LOS
CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD EN JAPON

ENERO	1956	Se sostiene el foro: Experiencia de supervisores sobre el Control de Calidad. La revista Control Estadístico de Calidad, incluyó un artículo sobre este foro.
ENERO	1960	JUSE, publica el libro de texto para supervisores sobre Control de Calidad A y B. Esta fue la primera vez en el mundo que se utilizaron los libros de texto de control de calidad a nivel taller.
JULIO	1960	El centro de productividad japonés organiza el seminario de: Formación de Instructores para el Control de Calidad, enfocado principalmente a supervisores.
NOVIEMBRE	1961	Se celebra la décima primera conferencia sobre Control de Calidad. Uno de los paneles de la discusión seleccionó el tema: El Papel del Supervisor en el Aseguramiento de la Calidad. Una serie de eventos similares provocó mayor conciencia de la importancia de la calidad a nivel taller.
ABRIL	1962	JUSE, publica la revista GEMBA TO Q/C (Control de Calidad para el Supervisor), apareciendo ésta cada dos meses durante 1963 y cada mes durante 1964.

		Se establecen las oficinas principales de los -- Círculos de Control de Calidad.
MAYO	1962	El primer Círculo de Control de Calidad es registra- do en las oficinas principales, por la Corporación - Teléfonos y Telégrafos de Japón.
MAYO	1963	La primera conferencia sobre Círculos de Control de- Calidad se celebra en Sendai, Japón.
JUNIO	1967	Los Círculos superan los diez mil, con el registro - de Kansai Paint.
ABRIL	1968	JUSE, envía al extranjero el primer estudio sobre -- Círculos de Control de Calidad.
MAYO	1969	Se celebra la centésima conferencia sobre Círculos - de Control de Calidad.
JULIO	1970	Los Círculos de Calidad superan los treinta mil, in- cluyendo el Círculo Shimizu de la Toyota Jido Shokki Co.
JUNIO	1972	JUSE, organiza la primera empresa de verano de la -- Universidad de Círculos de Control de Calidad.
JULIO	1975	Los Círculos superan los setenta mil, con el regis- tro del Círculo Apari de Matsushima Kogyo Co.
DICIEMBRE	1975	La conferencia número Quinientos sobre Círculos de - Control de Calidad se celebra en Saga.

OCTUBRE	1978	Se celebra la primera convención internacional de Círculos de Control de Calidad.
JUNIO	1979	Los Círculos de Control de Calidad superan los cien mil con el registro del Círculo "A" de la Kanto Auto Works LTD.
ENERO	1980	Se celebra la conferencia número Novecientos de los Círculos de Control de Calidad en Shizuoka. (3)

* Actualmente se estima que cerca de 10 millones de operarios japoneses participan en esta orientación.

Por ser Japón el lugar donde se originaron y se han desarrollado los Círculos de Calidad, describirémos brevemente el desarrollo que ha tenido en los últimos años así como sus características socio-culturales.

(3) Ishikawa Kaoru
 Q.C. Circle Koryo-General Principles of the Q.C. Circles
 Ed. Q.C. Circle Headquarter, JUSE
 Abril, 1980 Tokio, Japón. pág. 3-11

Físicamente los japoneses constituyen un pueblo homogéneo; el pueblo es sumamente industrial. Gracias únicamente al continuo trabajo ha podido obtener uno de los rendimientos per cápita más alto del mundo en diferentes industrias. Los japoneses también se distinguen por su limpieza y aseo.

Son excelentes artesanos, sobresalen en las artes manuales y son quizá los mejores alfareros y talladores de madera del mundo entero. A su destreza y avidez por aprender de los demás, se aúna una indiscutible capacidad de imitación gracias a la cual economizan en trabajos de investigación. Deben tenerse presente sin embargo, dos puntos que contradicen la noción de que los japoneses son sólo imitadores y piratas. Primero con frecuencia mejoran la calidad de los artículos antes que sus competidores. El segundo punto es que objetos e ideas cambian de apariencia cuando llegan a Japón.

El carácter de los japoneses se manifiesta mejor en sus relaciones sociales: La primera es que forman grandes grupos, la vida en privado es extremadamente rara y al parecer indeseable, la familia aunque se le considera una institución venerable acostumbra ser un grupo frío y jerárquico, la costumbre de que todos los parientes se reúnan para cenar a una hora determinada (como se practica en Occidente) casi no existe aquí. Los amigos de toda la vida de un hombre generalmente son los antiguos condiscípulos de la escuela superior. A la camaradería que se desarrolla durante la instrucción superior y que es de igual a igual se le considera relaciones horizontales; y a las relaciones que se establecen entre jóvenes y sus mayores, entre empleados inferiores y superiores --

dentro de la jerarquía de la Compañía, se les llaman verticales. (4)

1.5

PERFIL DEL PUEBLO MEXICANO

México es un pueblo de mestizos y grandes contrastes. Puede ser una persona de formidable inteligencia o condición, políglota y excepcionalmente culto o uno entre el 35% de los mexicanos que no saben leer ni escribir. Puede ser un católico devoto o un anticlerical, puede ser un rico del Siglo XX o bien una de las muchas víctimas de la permanente y desesperante miseria que en México -- puede encontrarse en cualquier lugar. Puede ambicionar comodidades y trabajar con singular empeño y determinación para lograrlo o mostrarse completamente indolente a todo lo que lo rodea. Puede ser abierto, hablador, exageradamente -- jovial o con mayor frecuencia una persona atenta y educada pero tan hermética e inexcusable como un ídolo azteca; discute un asunto haciendo gala de grandes -- conocimientos y de madurez mental, analiza todos los pormenores y en el último -- segundo posterga la operación no por alguna anomalía técnica, sino porque:

" EL VIENTO SOPLA MAS FUERTE HOY "

Le encanta criticar las fallas del gobierno, divulgar rumores de venalidad oficial y comentar escándalos políticos.

En general, los mexicanos profesan un gran sentido de lealtad hacia la -- familia (unidad sólida, compacta y sagrada). La mayoría de las mujeres viven en un mundo aparte y se les enseña a ser recatadas, los hombres disfrutan de mayor libertad. Los niños son educados bajo rígidas normas tradicionales de disciplina y amor, con resultados casi siempre satisfactorios.

(4) Seidenaticker Edward
Japón
Biblioteca Universal Life
México, 1962, pág. 14-16

Pero ricos o pobres, letrados o analfabetos, todos los mexicanos aguardan risueños y confiados el porvenir. (5)

1.6

DESARROLLO ACELERADO EN JAPON

El 26 de julio de 1945, los Estados Unidos, China y Gran Bretaña enviaron un ultimatum al Japón para que se rindiese sin condición, Japón no contestó. Estados Unidos tuvo que acudir al argumento decisivo de las bombas atómicas. La primera fue arrojada sobre Hiroshima el 6 de agosto de 1945, destruyó el 60% de la ciudad y mató a doscientas mil personas, a los dos días Rusia declaró la guerra al Japón. El 9 de agosto, una segunda bomba cayó sobre Nagasaki, destruyendo el 40% de la ciudad y dió muerte a cien mil habitantes.

El 15 de agosto de 1945, Japón se rindió sin condiciones terminando así la II Guerra Mundial.

Japón es una pequeña nación de apenas 378,000 km², con población alrededor de 115 millones de habitantes. Recordando que México tiene una superficie de casi 2 millones de km², o sea más de cinco veces la superficie de Japón y una población de más o menos 80 millones, un poco más de la mitad de lo que tiene aquel país. Esto hace que la densidad de población del Japón sea una de las más altas del mundo.

(5) Johnson Weber William
México
Biblioteca Universal Life
México, 1962. pág. 12-14

El Japón, es un país muy pobre en recursos naturales, no tiene petróleo, hierro, estaño, zinc, oro ni plomo. Apenas el 16% del territorio se destina a la agricultura y la mitad de este cultivo al arroz.

En el campo de la energía, Japón depende del exterior para satisfacer sus necesidades energéticas en un 86.3% y en el renglón de los alimentos Japón, -- debe importar el 50% de sus necesidades.

El único recurso vasto del Japón lo constituyen sus litorales con 2,700 - kilómetros de extensión y sus recursos pesqueros ocupan actualmente el segundo-lugar en el mundo en materia de pesca con cerca de 8 millones de toneladas al - año, así como el trabajo generado por su pueblo.

Comentando ahora la situación actual del Japón y el desarrollo económico que ha tenido, podemos decir que en 1980, el producto nacional bruto del Japón fue el tercero más alto del mundo y si se conserva la actual tendencia para el año 2,000 será el más alto.

El Japón ha ido dominando una tras otra las industrias líderes y el orgullo de otras naciones. Ha eclipsado a las industrias inglesas en la fabrica -- ción de motocicletas, ha sobrepasado a las alemanas y estado-unidenses en la - fabricación de automóviles, ha quitado el liderazgo a los suizos y alemanes en la fabricación de acero, construcción de barcos y productos electro-domésticos.

Mientras que todas las naciones industrializadas del mundo han aumentado su inflación y reducido su productividad, atribuyéndolo a los altos costos del petróleo importado, Japón que importa el 100% del petróleo que consume, ha - conservado una de las inflaciones más bajas del mundo y ha aumentado - -

constantemente su competitividad en los mercados mundiales.

Sus exportaciones han pasado de cero, al término de la II Guerra Mundial a 13 millones de dólares en 1968 y a más de 100 mil millones en 1982 y esto representa solo el 13% de su producto interno bruto. Para tener una idea de lo que significa, comparemos esta cifra con la de México, que exportamos anualmente 20 mil millones de dólares incluido el petróleo.

El nivel de vida de los japoneses es actualmente el más alto del mundo: El 97.8% de su población tiene televisión a colores, el 60% un aparato de sonido de alta fidelidad y el 35% tiene aire acondicionado en la casa. El promedio de vida del japonés es actualmente el más alto del mundo 73.4 años para el hombre y casi 79 para la mujer.

Hemos mencionado algunos de los extraordinarios resultados alcanzados por el Japón en el escaso lapso de 30 años y si consideramos que los demás países con los que Japón ha competido y a los cuales ha sobrepasado tienen un mínimo de 100 años de historia de desarrollo industrial y que tuvo que partir prácticamente de la nada, después de la casi total destrucción de sus ciudades y fábricas durante la II Guerra Mundial. (6)

Los japoneses consideran que la razón de su extraordinario éxito tiene que ver con el estilo de administración de las organizaciones japonesas, por lo que a continuación mencionamos los conceptos de esta forma de administración la cual sugiere que la clave de la productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso por medio de la sutileza, la confianza, (no imposiciones), libertad de acción (grupos que se supervisan autónomamente) y la intimidad (estrecha cercanía)

(6) Hernández Rodríguez Víctor
El Estilo de Administración Japonesa (artículo)
Revista Ejecutivos de Finanzas, publicada por -
el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
Septiembre, 1982, págs. 52-54.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA
ORGANIZACION JAPONESA

EMPLEO DE POR VIDA:

La característica más importante de la organización japonesa es que el -- trabajador cuenta con un empleo de por vida, esto significa que una empresa importante u organismo gubernamental contrata una vez al año, en primavera cuando los estudiantes se gradúan de la secundaria, preparatoria y la universidad.

Una persona que tenga uno, cinco o veinte años en una Compañía, no será - empleada, ni siquiera considerada por otra Compañía.

Una vez empleado, el nuevo elemento conserva su trabajo hasta que llegue - su retiro obligatorio a los 55 años de edad. Al cumplir los 55 años, todos los empleados excepto los pocos directores administrativos de la firma, deben retirarse. La Compañía le paga a cada uno de ellos una jugosa suma que normalmente asciende a cinco o seis años del valor de su salario. Aunque el empleo de por - vida es el ideal de los trabajadores y el objetivo de los patrones, no todas las empresas pueden crear la estabilidad necesaria para estar en posición de ofrecer - un trabajo vitalicio.

Es posible que un 35% de la fuerza laboral del Japón trabaje bajo este -- acuerdo.

EVALUACION Y PROMOCION:

Parte de la complejidad de las características de la organización japonesa radica en los enfoques adoptados ante los procesos de evaluación y promoción.

Una persona de nuevo ingreso a la empresa, durante diez años recibirá los mismos aumentos y ascensos que los otros compañeros que entraron con él. Sólo después de transcurrir diez años, si alguna persona se ha desempeñado bien recibirá una promoción más importante que los demás. Aunque este proceso parece demasiado lento, propicia en cambio una actitud muy abierta hacia la cooperación, el rendimiento y la evaluación ya que el sistema favorece en gran medida la posibilidad de que el nivel real de desempeño salga finalmente a la luz.

CARRERAS INDIVIDUALES NO ESPECIALIZADAS:

Una de las características muy importantes de las empresas japonesas es que logran desarrollar carreras individuales. Esto quiere decir que la persona a través del tiempo no se queda en un solo puesto con el fin de especializarse, sino que existe movilidad de puestos lo cual permite que prácticamente todos los departamentos contarán con alguien que conozca a las personas, los problemas y procedimientos de cualquier otra área de la organización. Uno de los efectos de la rotación permanente de puestos es la motivación que siente el empresario que lo lleva a propiciar el desarrollo personal de sus empleados y el compromiso que éstos han contraído ante su trabajo. (7)

ORGANIZACION JAPONESA EN OPERACION:

Los mecanismos básicos de control administrativo que emplea una empresa japonesa se caracterizan por su minuciosidad, exigencia y disciplina, pero son sumamente flexibles. Su esencia no podrá diferir más de los métodos de control administrativo que aplican las organizaciones occidentales.

(7) Ouchi William
Teoría /
Fondo Educativo Interamericano
México, 1981. pág. 21-50

El mecanismo básico de control de las empresas japonesas está englobado en una filosofía de la administración. Esta filosofía describe los objetivos y los procedimientos encaminados a su consecución. Dichos objetivos representan los valores de los dueños, de los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales.

La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, a través de las cuales pudieran comunicarse una infinidad de sutilezas. La cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos.

LA TOMA DE DECISIONES:

Las organizaciones japonesas dan mucha importancia a la participación dentro del proceso de la toma de decisiones. Cuando se necesita tomar una resolución importante en una empresa japonesa, todos aquellos que de algún modo podrían verse afectados por sus consecuencias entran en el proceso. Para tomar una decisión de este modo se necesita mucho tiempo, pero una vez acordada habrá más posibilidades de que todos los afectados la apoyen plenamente.

VALORES COLECTIVOS:

Existe una marcada orientación de los japoneses hacia los valores colectivos particularmente el sentido colectivo de la responsabilidad. El colectivismo japonés es eficaz desde un punto de vista económico, hace que las personas trabajen en armonía y se motiven para brindar su mejor esfuerzo.

Para la mentalidad japonesa, el colectivismo no es ni un objetivo individual por el cual se tenga que luchar, ni una meta corporativa que tenga que alcanzarse; tampoco es un lema que merezca devoción y respeto. Más bien es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como resultado del esfuerzo individual. Cualquier suceso importante en la vida se deriva de un esfuerzo colectivo o del trabajo en equipo.

INTERES INTEGRAL POR EL INDIVIDUO:

Para la empresa japonesa es un reto, no sólo proporcionar un trabajo honrado sino también un desarrollo íntegro desde el punto de vista físico, intelectual y moral, esto quiere decir que la relación que se establece no es únicamente vinculada con las actividades relacionadas con la ejecución de un trabajo específico.

El holismo es un término filosófico que implica que un todo integrado posee una realidad independiente y mayor que la suma de sus partes (8).

(8) Ouchi William
Teoría 2
Fondo Educativo Interamericano
México, 1981. págs. 21-50

LA CULTURA ORGANIZACIONAL
MEXICANA, JAPONESA Y NORTEAMERICANA

Cada país se diferencia de otro por ciertos mitos, valores y normas que tienen un gran impacto en la actividad de gerentes y trabajadores, aunque muchas veces sea inconciente o pase desapercibida esta realidad.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la cultura organizacional de México y Estados Unidos (Occidente) y Japón (Oriente); esto con el fin de conocer los valores, creencias, actitudes más arraigadas en cada país, como las tendencias más generales y no como normas generales de actuar.

CUADRO COMPARATIVO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

<u>MEXICO</u>	<u>ESTADOS UNIDOS</u>	<u>JAPON</u>
La administración orientada al poder	La administración orientada al capital	La administración orientada a los - recursos humanos
Selección por amistad previa	Es bajo ya que siempre se puede - prescindir de las personas	Se pone un alto énfasis en la selección
Reuniones para oír lo que decidió el jefe o gerente	Reuniones para discutir los problemas del área donde se trabaja	Se tienen juntas matutinas para hablar acerca de la problemática de la empresa
Identificación con el grupo social, regional o profesional	Identificación mayor con la profesión	La identificación del empleado es con su empresa
Las carreras dependen de las conexiones	Las carreras pueden ser rápidas, sobrevive el mejor dotado	Las carreras son de avance lento
Evaluación sofisticada en puestos ejecutivos; mecánica en niveles operativos	Sistemas de evaluación por alcance de - objetivos	Sistemas complejos de evaluación del - personal en todos los niveles
Gran contraste en las oficinas de las diversas jerarquías	Oficinas privadas de los directores	Existen oficinas abiertas en los - funcionarios
Oficinas para vigilar directamente no para planear	Algunos supervisores tienen oficinas	Los supervisores no tienen oficinas - porque trabajan con sus colaboradores
El jefe se entera de la conducta no - adecuada (falsa o cierta) por la grilla	Poca comunicación de aspectos deficientes (cada quien lo suyo)	La comunicación sobre conductas no - adecuada es privada

MEXICO

La participación de utilidades esta legislada, para el trabajador su significado no lo correlaciona con su esfuerzo

Las clases sociales (y las regiones) marcan las homogeneidades

Promedio general de quinto a sexto grado de primaria

Relaciones horizontales y verticales de compadrazgo y autoridad

Reciben entrenamiento para la dependencia desde niños

Compromiso con el jefe y amigos

Ambiente maternalista, (el símbolo del IMSS es una madre protectora)

El presidente o director general toma las decisiones

ESTADOS UNIDOS

La participación de utilidades casi no existe

La fuerza de trabajo es heterogénea

Promedio general de los trabajadores - de segundo a terceró de secundaria

Las relaciones son de individualidad de grupos (nosotros-ellos)

Reciben entrenamiento para la competencia desde niños

Compromiso a corto plazo con la empresa

Ambiente no-paternalista (cada quién lucha por sí)

Las decisiones se hacen en el primer y - segundo nivel (delegación o consenso)

JAPON

El reparto de utilidades se paga por gratificaciones dos veces al año por resultados

En raza, cultura, la fuerza de trabajo es homogénea

Alto nivel educativo

Las relaciones son subordinadas, son de interés colectivo y de cooperación

Reciben entrenamiento para la cooperación desde niños

Existe un compromiso a largo plazo en la empresa

Ambiente laboral paternalista

Las decisiones involucran a todos los niveles

Por supuesto a toda generalización corresponden muchas excepciones, es por eso que es importante reflexionar sobre las características de cada cultura organizacional, ya que si ésta no se toma en cuenta muchos procesos de cambio de productividad pueden fracasar.

Cabe señalar que cada institución está formada por rasgos culturales propios, los que se originan de su historia, de las raíces técnicas de sus fundadores, de su giro, etcétera. (9)

Por ejemplo:

Una empresa japonesa tiene como características principales: Empleo de por vida, proceso de evaluación y promoción lento, carreras no especializadas, mecanismos implícitos de control, proceso colectivo de toma de decisiones y responsabilidad colectiva.

Por el contrario las empresas en occidente tienen las siguientes características: Empleo a corto plazo, proceso rápido de evaluación y promoción, carreras especializadas, mecanismos explícitos de control, proceso individual de toma de decisiones y responsabilidad individual entre muchas otras.

Se ha comprobado que el estilo de administración japonesa ha logrado buenos resultados aunque también enfrentan problemas.

A continuación presentaremos una serie de pasos que permiten iniciar el cambio hacia el enfoque oriental, pero con sus respectivas adaptaciones para el occidente.

- (9) Material del Behavioral Sciences Newsletter
Cambio Organizacional Gaceta Quincenal (artículo)
Joaquín Peón Editorial S.A.
Diciembre 31, 1982.

El proceso que a continuación describiremos, tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, con el objeto de incrementar su nivel de productividad. Expondremos todos los factores y etapas que intervienen en el cambio, aclarando que no es necesario que exista una secuencia progresiva.

1.9.1

Definir la Filosofía de la Empresa

El individuo debe preocuparse de los valores con los cuales debe trabajar y con los cuales debe vivir. Se sugiere una forma de comportamiento en la organización y el modo como ésta debe responder a su gente, clientes y comunidad a la cual sirve. Una filosofía expresa claramente el espíritu que motiva a la organización para que todos sus miembros la comprendan. Una forma de definir ésta, es examinando las cuatro o cinco decisiones claves que ha tomado la empresa en el pasado.

Otro motivo que justifica la importancia de una filosofía es la contradicción que existe entre lo que los altos directivos declaran oficialmente aconsejable y lo que realmente llevan a cabo.

Una vez que hayan quedado aclaradas las prácticas que funcionan en la empresa, por lo general surge cuál de las creencias actuales es inadecuada, cuáles discrepan de otras prácticas y en donde se encuentran las omisiones.

Es en esta etapa donde el Director Ejecutivo, desempeña un papel importantísimo ya que un proceso de cambio organizacional, no puede tener éxito sin el-

respaldo directo y personal del individuo que ocupa el puesto más alto en la -- organización.

1.9.2 Compenetrarse tanto con la Estructura como con
la Filosofía de la Empresa

La mayoría de las organizaciones necesitan de una estructura que las guíe hacia la cooperación, la sutileza y hacia una perspectiva a largo plazo cuando se presentan situaciones confusas. La creación de esta estructura se logra a través del establecimiento de comités formales, relaciones de tipo jerárquico, grupos de personas y tareas que apoyen sus deseos de aprender a trabajar con -- otros individuos de forma armónica. A diferencia con el ideal de organización en el cual se propone que no existan organigramas ni divisiones de ningún tipo.

1.9.3 Fomentar las Relaciones Humanas

La habilidad que se requiere para tratar a los clientes, es lo que la gente debe aprender para aplicarla a colegas y compañeros de trabajo.

Las relaciones humanas dentro de una organización de este tipo son vitales, ya que trabajar cooperando y tomando en consideración a los demás es un -- modo de halagar el ego del individuo y de obtener lo que se desea.

Deberá fomentarse el trabajo en forma participativa a través de la resolución de problemas y toma de decisiones, ya que si el objetivo es lograr un -- ambiente de cooperación, se debe fomentar entonces a los individuos el trabajar juntos para que compartan información recursos y planes.

1.9.4

Evaluar el Desempeño de los Directivos y el Resultado de la Filosofía

Cuando se pone en práctica una innovación organizacional, deberán realizarse algunas pruebas para corroborar si tuvo los efectos esperados. Antes que los directivos pongan en práctica los conceptos administrativos de este nuevo enfoque en los niveles inferiores, debe evaluar en primer término su actuación personal a fin de determinar hasta que punto han sido positivos los resultados de la filosofía.

La manera de verificar es a través de un análisis del desempeño que ha tenido individualmente, determinando si un dirigente se ha esforzado por cooperar más intensamente, y por propiciar en mayor grado la participación de sus subordinados.

La verificación puede abarcar un cuestionario breve que cada directivo enviará a sus subordinados inmediatos, pidiéndoles que lo evalúen a él como jefe en cuanto al nivel de participación que permite, su actitud frente al igualitarismo y otros cambios relacionados con su capacidad administrativa o con las políticas y las estructuras.

Otra forma de realizar la evaluación es:

Invitar a una persona ajena al cambio o de otra área a visitar las operaciones, visitar a algunos de los directivos y subordinados y que éste realice un pequeño informe sobre cómo encontró la organización.

1.9.5

Involucrar al Sindicato

Es importante tomar en cuenta al sindicato antes de que se produzcan cambios significativos en las condiciones de trabajo, tratar con el sindicato es uno de los elementos que más conflictos causan dentro de un proceso de desarrollo organizacional, pero la administración debe utilizar los recursos de convencimiento necesarios para que finalmente el sindicato reconozca la necesidad de una mayor flexibilidad en los reglamentos laborales para incrementar la productividad y ofrecer mayor seguridad en el empleo.

En un ambiente sano el sindicato actúa como un conducto a través del cual la empresa puede comunicarse con los empleados, organizarlos, explicarles los planes, integrar actividades sociales, educativas y recreativas.

1.9.6

Disminución de Rotación de Personal como Resultado del Clima Laboral

Cuando a los empleados en una organización, se les ofrece una atmósfera laboral en la cual puedan encontrar igualdad, retos facinantes y la posibilidad de participar en las decisiones que afectan su trabajo, es fácil hacerles desistir de rescindir su contrato voluntariamente.

El destino de la mayor parte de las Compañías se vincula a la seguridad de conservar el empleo.

1.9.7

Permitir el Desarrollo Integral del Hombre

Las relaciones colectivas de cooperación y de una mejor calidad humana -- entre grupos, son una consecuencia más que una causa de la integración organizacional.

Es conservar la naturaleza igualitaria de la organización al considerar a los supervisores y subordinados como iguales y demostrar que la distancia que existe entre ellos no es incommensurable. Es lograr a la vez un desarrollo íntegro de la persona. (10)

1.9.8 La Importancia de la Rotación de Puestos

Los individuos a quienes se les permite ocupar diversos puestos dentro de la Compañía, conservan su entusiasmo y eficiencia y se sienten casi tan satisfechos como aquellos que continúan ascendiendo. Por el contrario, aquellos que se quedan en el mismo puesto y no pueden moverse ni vertical ni horizontalmente pierden rápidamente su interés, entusiasmo y dedicación.

Por lo anterior es importante, desarrollar programas sistemáticos en los cuales el personal pueda tener acceso a diversos puestos y le permitan adquirir nuevos conocimientos, reflejándose directamente en el desarrollo personal y resultados de la empresa.

1.9.9 El Supervisor como Piedra Angular

Hasta ahora, todas las etapas para poner en práctica el sistema se han -- concentrado en los empleados profesionales administrativos. Las razones para -- empezar en la cima se reducen en un aspecto regular.

Un empleado de bajo nivel no puede participar a menos que los que se -- encuentran encima de él lo inviten a hacerlo. La única forma de llevarlo a cabo -- es recibiendo señales claras y consistentes de parte superior.

(10) Ouchi William
Ibidem
pág. 113-117

CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y FACTOR HUMANO

México necesita de empresas que empleen plenamente la fuerza, creatividad y capacidad del factor humano y a su vez se encuentren éstos dedicados a la capacitación continua y constante de sus trabajadores en todos sus niveles dentro de la empresa. Se necesita de empresas que incrementen su productividad y controlen su calidad, organizando su trabajo y simplificando los procesos productivos como parte de una tarea la cual se encamina a constituir unidades económicas cada vez más eficientes impulsando y estimulando la participación activa de sus trabajadores.

Las empresas mexicanas deben buscar aquellas técnicas que reduzcan la monotonía, fatiga y enajenación de los trabajadores, enriqueciendo su desarrollo profesional y humano (11).

2.1

CALIDAD

Se define en términos generales como el grado en que un producto o servicio satisface los requerimientos del consumidor, para un uso determinado y a un costo razonable, siendo así la calidad un sinónimo de satisfacción.

El término de calidad determina el índole o manera de ser de una cosa. -- Hablando de buena calidad como un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo, con las características adecuadas para el mercado.

La calidad no está limitada únicamente al producto mismo, en este intervienen el tiempo requerido para fabricar el producto reduciendo el tiempo de manufactura sin disminuir la calidad traduciéndose en más bajos costos de ---

(11) Mosqueira Muñoz Gilberto
La Productividad y el Sindicato (artículo)
Publicado por el Instituto Mexicano de -
Ejecutivos de Finanzas.
Abril, 1982. pág. 18

operación para así ofrecer al público un menor costo con un mejor valor del producto en sí.

La eficiencia, mantenimiento, refacciones y puntualidad en entrega y facturación son factores muy importantes dentro del concepto que se refiere a Calidad.

La Calidad se relaciona directamente con la productividad, porque conforme se incrementa la calidad aumenta la productividad.

Haciendo énfasis en el concepto de niveles de productividad, si cada empleado y cada máquina de la empresa funcionara adecuadamente desde la primera vez y durante todo el tiempo, el mismo número de empleados manejaría mucho más volumen de trabajo, el costo de inspección tan elevado dirigido a actividades productivas, reelaboración, el deterioro y el desperdicio serían eliminados; resultando una mayor eficiencia administrativa y los costos totales de operación se reducirían.

2.2

PRODUCTIVIDAD

Productividad es la relación entre los productos o servicios obtenidos y los recursos materiales, financieros y humanos utilizados para su obtención en un tiempo dado.

Se puede hablar de incremento en la productividad, cuando con los mismos recursos se incrementa el volumen de bienes o servicios y cuando se obtiene el mismo número de bienes o servicios con menos recursos, o bien la combinación de ambas cosas.

La productividad es una filosofía de trabajo, aceptar que las cosas se -- pueden hacer mejor y a más bajo costo en beneficio de los clientes, empresarios y trabajadores.

La productividad es el medio más eficaz para producir más y con mejor calidad poniendo en marcha todos los recursos de los cuales disponemos: Humanos, económicos, científicos y técnicos con el propósito de que exista una racionalización de costos, reducción de precios, aumento de salarios y disminución de -- esfuerzos en las jornadas de trabajo.

2.3 La Problemática de los Países en Desarrollo

La problemática de los países en vías de desarrollo se caracteriza, entre otras cosas en que sus índices promedio de calidad y productividad son tremendamente bajos, lo que da por resultado que en la mayoría de los casos éstos sean insuficientes para satisfacer las necesidades del pueblo y para cubrir el gasto público. Es debido a este déficit (entre otras causas) que los países en desarrollo necesitan constantemente pedir dinero prestado agravando cada día más su situación y llegando en ocasiones a niveles tan graves que pierden su estabilidad política y social.

Los precios de los productos y servicios son sumamente altos para el pueblo resultando muy bajo el poder adquisitivo de su ingreso.

La calidad promedio de los productos y servicios no satisface plenamente las esperanzas de los clientes o usuarios en función del precio que pagan, por lo que para obtener un grado de calidad al nivel de lo que desea cada persona -

debe pagar un poco más.

En los países en vías de desarrollo los productos de mala calidad son la mayoría, mientras que los productos de mediana y buena calidad constituyen una minoría significativa.

Este problema de la calidad, encarece el costo de vida de la población y hace que muy pocos artículos y servicios sean aptos para la exportación, lo que ahunado al problema de los altos costos de producción, determina una pareja calidad-precio que en muy pocos casos resulta competitiva en los mercados internacionales.

2.4 Soluciones Verdaderas al Problema de la Calidad y Productividad

La productividad promedio de las empresas e instituciones de los países en vías de desarrollo es menor al 50%, esto es se está produciendo menos de la mitad de lo que podría producirse si se aprovechara adecuadamente los recursos de la producción con que cuentan.

Es muy interesante percatarse de la frecuencia de errores y omisiones que se cometen a todos los niveles y en todas las funciones, pero lo peor es que en la mayoría de los casos las personas que los cometen no se dan cuenta de ello y muchas veces, tampoco se dan cuenta sus jefes por lo que éstos errores y omisiones se acentúan haciendo de la mediocridad el estado normal.

La solución verdadera consiste en mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad de los recursos de cada país a un ---

un nivel superior a la suma de necesidades de todo el pueblo de manera que nadie viva por abajo de un nivel de vida mínimo decoroso, así como obtener el gasto público necesario para proporcionar la infraestructura, servicios y gobierno suficiente para los planes de vida y desarrollo del país, más los intereses de la deuda externa, más el abono al pago de dicha deuda de acuerdo al mínimo plazo requerido.

Se deben de reducir los costos de producción de una manera progresiva hasta alcanzar a corto plazo niveles de costos comparables a los países desarrollados y poder ofrecer precios competitivos que pongan los productos y servicios al alcance de mayor número de personas.

Es necesario mejorar la calidad de los productos y servicios a un nivel que no solo satisfaga las exigencias del pueblo sino que sea competitiva a nivel internacional. Los países en vías de desarrollo necesitan aplicar sistemas que efectivamente contribuyan al mejoramiento de la cantidad, la calidad y el costo, hasta llegar a producir la cantidad suficiente para satisfacer las necesidades de todo el pueblo y la pareja calidad-precio a nivel internacional.

El primer cambio que debe gestarse en los jefes y dirigentes de los países en vías de desarrollo es la mentalidad cuantitativa, la costumbre de medir, de comparar de ponerse metas cuantitativas y de exigirse cumplimiento.

El progreso exige mediciones, la solución de problemas exige su medición y la fijación de metas exige la medición de la situación actual. (12)

(12) Hernández González Agapito
Círculos de Calidad Integrales (artículo)
Publicado por el IMECCA
México, D.F. págs. 1-4

Dentro de las funciones de un Círculo de Calidad para identificar, estudiar y eliminar problemas, o bien para detectar áreas de oportunidad en su trabajo es muy importante que se utilice el análisis estadístico y diagramas de control de calidad, ya que las estadísticas dirigen la atención a cualquier problema de calidad y señalan la fuente estudiando cualquier alteración que se detecte y deduciendo: Cómo, cuándo, dónde y por qué ocurrieron las anomalías para posteriormente decidir como pueden ser eliminadas las causas desarrollando un programa de mejoramiento.

Podemos decir que los Círculos de Calidad únicamente analizan superficialmente un problema a excepción de que utilicen un conjunto de gráficas y estadísticas para identificar las causas de cualquier variación en la calidad.

Las herramientas de control estadístico tienen los siguientes fines:

1. Descubrir problemas y detectar causas.
2. Comprobar si los factores seleccionados son verdaderas causas o no.
3. Evitar el sentimiento y la autoridad en la toma de decisiones.
4. Detectar anomalías en el proceso.
5. Realizar análisis lógicos, sistemáticos y ordenados en la búsqueda de las mejoras en las áreas de trabajo, así como controlar las operaciones.

Un programa de entrenamiento de Círculos de Calidad deberá estar enfocado hacia el empleo de técnicas estadísticas. Es necesario que dentro de la empresa se impartan cursos de instrucción básica sobre todas las técnicas y elementos que se recomiendan, para el funcionamiento de los Círculos de Calidad, --

añadiendo además instrucción adicional una vez que surja la necesidad.

De esta forma tanto empleados como gerentes podrán asimilar los elementos auxiliares que les servirán para encontrar solución adecuada a problemas que -- surjan en el desempeño de su trabajo.

2.5.1 Tormenta de Ideas

La tormenta de ideas es una técnica para estimular la capacidad creadora-- dándole la oportunidad a los miembros de un grupo de participar en un determina-- do asunto.

Es la aplicación práctica del concepto de sinergia, el Círculo de Calidad tiene más recursos que cualquiera de las partes que lo componen (miembros), combinando sus recursos no sólo a mejores soluciones sino a enriquecernos individualmente desarrollando el conocimiento y la creatividad.

Esta técnica ha resultado particularmente útil para el trabajo de los -- Círculos de Calidad, pudiéndose utilizar en la identificación de problemas, sus causas y soluciones.

La técnica se usa para ayudar a pensar en muchas maneras diferentes de poder hacer algo y para originar un mayor número de ideas, no sirve para dirigir-- o encauzar los pensamientos hacia un punto o respuesta específica, se debe de -- usar solo si el problema tiene más de una solución.

Todas las personas, no importando su escolaridad, ni extracción social -- tienen Inteligencia y por tanto buenas ideas y para expresarlas se requiere ven-- cer el temor, la timidez, etcétera, la tormenta de ideas es una herramienta --

poderosa para lograr esto.

Existen cinco reglas para la Tormenta de Ideas efectiva:

1. Nada de críticas en valoración o juicio de ideas:

No criticar, cada idea puede ser un paso a otra más significativa. Todo juicio debe ser pospuesto para más adelante, habrá tiempo suficiente para encontrar las buenas y descartar las malas, pero enjuiciar ahora puede ocasionar que la gente se cohiba y se queden muchas buenas ideas en la cabeza.

2. Ser creativo:

Usar la imaginación, la creatividad requiere de la toma de riesgos y llegar hacia lo nuevo y lo desconocido.

3. Buscar cantidad no calidad:

Generar el mayor número de ideas posible, entre mayor sea el número mayor será la posibilidad de encontrar una idea significativa. Muchas veces las llamadas ideas locas llegan a dar por resultado ideas prácticas.

4. Basarte en las ideas de otros:

No existe ningún adueñamiento de ideas. El robar las ideas dentro de esta técnica es contribuir sobre los pensamientos de otros y éstos son alentados; aunque una idea aparentemente no sirva para nada, puede originar otra idea en los demás. A veces una idea o sugerencia impropia, hace salir otra idea que no se imagina. Aún las ideas a medias pueden dar este resultado.

5. Registro de todas las ideas:

Los resultados de la tormenta de ideas, deberán ser expuestas claramente a todos los participantes. Las ideas deberán ser todas y cada una de -- ellas escritas y numeradas con un sentido de logro conforme los números -- van creciendo.

2.5.2 Análisis de Causa-Efecto

Debido a que los miembros de los Círculos de Calidad, están cercanos a -- los problemas de su área de trabajo, ellos están en la mejor posición para cono-- cer los problemas y frecuentemente toman conclusiones sobre la causa de un pro-- blema sin hacer ningún análisis o sin pensar en otras causas potenciales. Cuán-- do el número de posibles causas es relativamente pequeño saltar a una conclusión puede llevarnos a una solución exitosa.

El análisis Causa-Efecto, fue desarrollado por Kaoru Ishikawa en 1943, -- por lo que se le conoce también como Diagrama de Ishikawa o bien atendiendo a -- su forma como Diagrama de Pescado.

Un diagrama Causa-Efecto es una figura formada por diferentes líneas y -- símbolos que sirven para representar una relación importante entre un efecto y -- sus causas. Estos diagramas sirven más bien para representar un grupo especí-- fico de efectos, hay probablemente muchas causas inter-relacionadas entre sí, -- que son las causantes de cada uno de estos efectos.

Los diagramas Causa-Efecto se usan ya sea para investigar un efecto "m-- lo" y así poder corregir las causas que lo provocan o para estudiar un efecto--

"bueno" con el objeto de seguir haciendo las cosas de la misma manera y así --- obtener productos de alta calidad.

Las reglas que deben seguirse para hacer un buen diagrama de Causa-Efecto son las resultantes de muchos años de prueba de diferentes situaciones. Aunque éstos diagramas son muy fáciles de hacer no por eso son menos útiles, como se - ha comprobado en más de una ocasión.

Podemos agrupar las causas que originan cada efecto en varias categorías principales. Frecuentemente estas categorías son las conocidas con el nombre - de: Mano de Obra (fuerza laboral), Máquinas, Métodos y Materiales; usualmente llamadas las 4 "M's".

Por supuesto hay muchas otras categorías principales, que a su vez ten-- drán bajo su denominación otras numerosas causas menores o factores.

Los diagramas Causa-Efecto, sirven para representar gráficamente todas -- estas causas mayores y menores. Los seis pasos requeridos en la construcción - y análisis de un diagrama Causa-Efecto son los siguientes:

1. Identificar el Efecto (problema):

Este paso es la extensión de la fase de identificación del proceso de -- Tormenta de Ideas. El problema que haya sido seleccionado por el Círculo deberá precisarse lo más posible puesto que la claridad y conciencia del problema puede influenciar cuál es su solución. El líder del Círculo o un miembro deberá describir el problema en la parte derecha del diagrama y - deberá dibujar una flecha desde la izquierda como aparece a continuación.



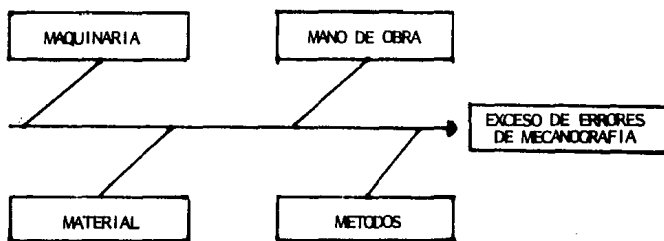
(FIGURA 1)

2. Ver las categorías de la causa principal que pueden estar creando el problema:

La causa exacta del problema pocas veces es clara, la mayoría de las causas caen dentro de 4 categorías:

Maquinaria, Mano de Obra, Material y Métodos (4 "M's").

En el diagrama se dibuja una línea desde cada una de las categorías de causa principal hacia la flecha principal (es permitido dentro del diagrama utilizar el número de causas principales que sea necesario).



(FIGURA 2)

En el diagrama las causas deberán estar relacionadas con las diferentes líneas de categoría principales por medio de pequeñas líneas.

3. Identificando las Causas:

Todas aquellas causas que presenten algún interés para efectuar un análisis posterior deberán ser consideradas. Idealmente esto debe ser hecho - después de un periodo de incubación, permitiendo por lo tanto un análisis más preciso de ideas. (Figura 3)

4. Identificación de las Causas más Probables:

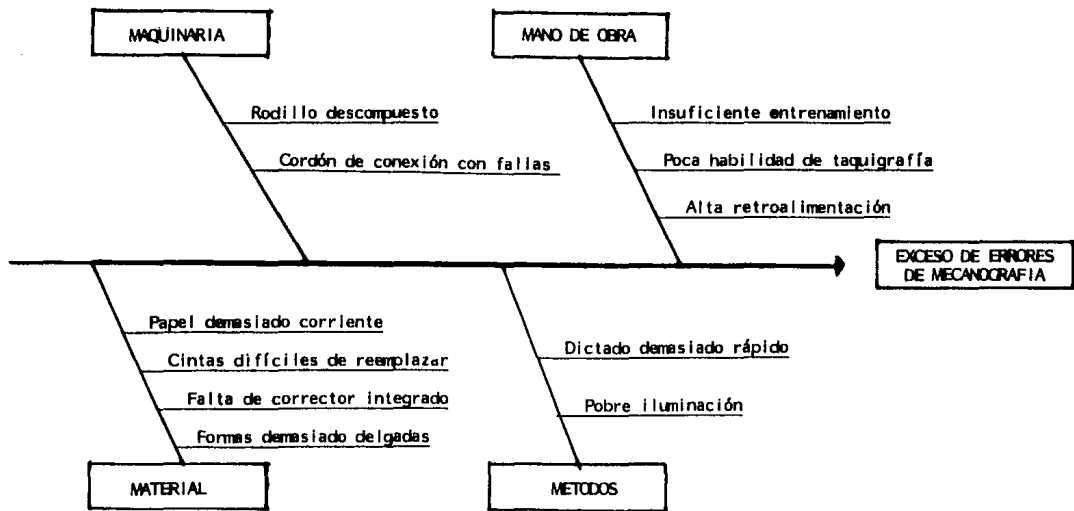
Del grupo de causas seleccionadas por el Círculo, el grupo identificará-- las más probables, la forma de realizarlo es por consenso una vez que un análisis se haya hecho.

Usualmente los problemas son complejos y son creados por más de una causa.

5. Verificación de la Causa o Causas:

Existen diferentes formas para que los miembros verifiquen si han identificado la causa o causas del problema. El método más simple es el de la observación. El segundo método es diseñar y controlar un experimento que puede verificar la causa escogida como la causa del problema. Un tercer método es conducir una estadística entre la gente más familiarizada con - el problema para ponerse de acuerdo si la causa seleccionada es la correcta.

Si la investigación inicial verifica la causa más probable, el Círculo puede de coleccionar datos más específicos para confirmar esta hipótesis. Si la causa escogida no es válida, los miembros deben revisar y examinar otras posibilidades.



(FIGURA 3)

Puntos que deben tomarse en cuenta al hacer un diagrama de Causa-Efecto:

Al hacer un diagrama de Causa-Efecto, hay que prestar atención a ciertas cosas esenciales y se obtendrá de esta manera un resultado más exacto y más útil. Estas son:

1. La participación de todas las personas relacionadas con el proceso:
Es necesario para asegurarse de que todas las posibles causas han sido consideradas, que los miembros, jefes, etcétera, se sienten libres de expresar sus ideas. Cuantas más ideas se mencionen más exacto saldrá el diagrama, las ideas de una persona pueden servir de estímulo para que a otra se le ocurra una idea.
2. No criticar ninguna idea:
Para que se produzca un libre intercambio de ideas, escribálas todas a medida que se vayan mencionando en el lugar apropiado en el diagrama Causa-Efecto.
3. Para que todos participen en la elaboración del diagrama, éste debe de estar en un lugar visible:
Use gráficas grandes, letras grandes y conduzca la sesión en áreas bien iluminadas.
4. Agrupar juntas varias causas:
A medida que se vayan mencionando agrupar las causas de manera que se pueda observar el desarrollo del diagrama.

5. No cargar el diagrama con excesivo material:
Cuando un grupo de causas comienza a dominar el diagrama, este grupo debe de servir para formar otro diagrama.
6. Hacer un diagrama distinto para cada problema.
7. Hacer un círculo alrededor de las causas que se consideren más probables de ocasionar un problema:
Esto se hace usualmente después de que todas las causas hayan sido incluidas en el diagrama. Sólomente entonces se debe de evaluar cada idea, las más probables deben de ser puestas dentro de un círculo para prestarle -- atención especial.
8. Crear un ambiente orientado hacia las soluciones:
Concéntrase en la solución de problemas, no en como empezaron los mismos, el pasado no se puede cambiar, sólomente el futuro eliminando las causas que ocasionaron los problemas.
9. Comprender cada causa a medida que se vayan mencionando para poder poner-- las en el lugar correspondiente en el diagrama:
No se olvide de estas seis palabras: Cómo, cuándo, dónde, qué, quién y -- por qué.

Los diagramas de Causa-Efecto, pueden ser usados por casi cualquier organización o departamento, en la oficina o en las fábricas. Como todos participan y las ideas de cada uno son incluidas, estos diagramas son muy útiles --

porque ayudan a ordenar dichas ideas. Se piensa en estos diagramas como si fueran una medicina maravillosa que ayuda a curar un gran número de enfermedades.

El objetivo primordial de los diagramas Causa-Efecto, es el de analizar los problemas existentes para que se puedan llevar a cabo las medidas correctivas y aunque los Círculos de Calidad usan estos diagramas para resolver problemas relacionados con la calidad del producto, pueden ser usados como un sistema para analizar las causas fundamentales de casi cualquier efecto.

El diagrama de Causa-Efecto, es un instrumento valioso que ayuda a eliminar las causas que no son importantes dejando "a la vista", sólo las verdaderas causas. Esto puede lograrse porque deja al descubierto todos los factores que pueden contribuir a causar ese efecto; el grupo se entera de todos los aspectos del proceso y con este conocimiento colectivo está en condiciones de decidir cuáles son las verdaderas causas que ocasionan el problema.

2.5.3

Hoja Checable

Es una herramienta que ayuda al círculo a ejecutar una recolección de datos cuidadosa por medio de un formato fácil de entender y analizar.

La más simple y tal vez más popular forma de Hoja Checable es una lista--cuya principal función es asegurar que cada punto sea considerado o bien realizar una serie de instrucciones en una secuencia determinada.

Una Hoja Checable es usada tanto para coleccionar como para organizar datos. Los datos son puestos en categorías específicas de tal manera que puedan ser fácilmente analizados. Una efectiva colocación en la hoja checable revela resultados aún antes de que los datos hayan sido analizados.

DATO	TABULACION	MEDIDA	FRECUENCIA

Una Hoja Checable de localización es usada para identificar localizaciones físicamente; típicamente éstos datos son la frecuencia y la posición del error o defecto. Una Hoja Checable puede ser útil para el Círculo de Calidad al intentar resolver un problema.

El Muestreo, es una forma de recolección de información de una gran cantidad de datos o de una gran cantidad de gente, sin examinar ni cuestionarse cada uno. El Muestreo es útil porque proporciona una base de información más rápida que lo que puede dar una revisión exhaustiva.

En muchos casos la muestra debe ser aleatoria para ser válida. Los Círculos de Calidad pueden utilizar dos tipos de Muestreo:

1. El Muestreo Simple Aleatorio:

Para el cual frecuentemente se utiliza un generador de números aleatorios o tablas de números al azar para evitar el sesgo.

2. El Muestreo Sistemático:

El coleccionador de datos escoge representantes, o sobre un tiempo, o de acuerdo a algún otro criterio, por ejemplo:

A intervalos fijos o cada determinado número de unidades.

El primer problema potencial en el uso del Muestreo es el sesgo que ocurre cuando no se selecciona al azar, esto es que no todas las unidades de la población tienen igual oportunidad de ser escogidas.

El segundo problema es la no reproducibilidad, que significa que una segunda muestra no fallaría en producir los mismos resultados que la primera.

El tercer problema con el Muestreo es que no importa que tan cuidadosamente se seleccionen los datos coleccionados de un número pequeño de partes o

individuos, porque no puede aplicarse posiblemente a cada individuo de la población.

Un Círculo de Calidad que utilice el muestreo como una técnica de recolección de datos puede hacerlo de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Saber lo que se requiere:

Cuáles son las expectativas?, cuáles son las tolerancias?, qué condiciones se siguen para ser medidas?

2. Saber el tamaño total de la población:

Qué tan grande es el grupo del cual se va a tomar la muestra?

3. Determinar el tamaño de la muestra:

Cuántos artículos o documentos serán seleccionados para la muestra?

4. Decidir la técnica de muestreo:

Será aleatoria, sistemática o es necesario diseñar un experimento para conducir un muestreo.

5. Escoger la muestra.

6. Verificar la muestra:

Medir la muestra contra los requerimientos, tomar precauciones del problema.

A continuación se presentan los métodos y conceptos que guían al Círculo de Calidad, para encontrar y presentar una solución al problema.

Una vez que el Círculo de Calidad ha recolectado datos, los miembros necesitan analizar sus descubrimientos a través del uso de formatos que hagan que la información sea visualmente más accesible.

Es frecuentemente útil para el Círculo, utilizar un tipo de gráfica o tabla en el análisis de sus datos. En la forma gráfica los datos son más fácilmente entendibles y utilizables.

Varios métodos gráficos pueden ser utilizados en el análisis de datos, ta blas, gráficas de barras, histogramas, etcétera, las cuales se utilizarán depen diendo principalmente de la naturaleza de los datos.

Los Gráficos son un método útil para poder explicar, interpretar y analizar los datos numéricos por medio de puntos, líneas y otras formas o símbolos geométricos. Hacen posible la representación de datos cuantitativos de una manera clara, simple y efectiva así mismo facilitan la comparación de valores, -- direcciones y relaciones. Además los Gráficos poseen ciertas cualidades que no se encuentran en una presentación hecha solamente con palabras o por medio de -- tablas.

Un Gráfico es un medio de comunicación usado para presentar un tópico de -- interés de manera pictórica. El dibujo sigue métodos standard de coordenadas -- (verticales y horizontales), lo que permite una interpretación común de los datos representados. Entre los más populares se encuentran los Gráficos de Línea-- Barras y los Circulares. Cada uno tiene una característica especial que hace -- que sirvan para situaciones diferentes:

1. En los Gráficos de Líneas, los ejes horizontales deben estar marcados con números en forma ascendente de izquierda a derecha comenzando con el principio. El eje vertical también debe de estar marcado con números en forma ascendente de abajo hacia arriba y comenzando por la base.
2. Los Gráficos de Barras, usan barras cuya longitud representa la magnitud variable que debe medirse. Las barras pueden ordenarse vertical y horizontalmente. Pueden estar agrupadas para mostrar diferentes variables en un tiempo determinado. La información dada en una barra puede estar --

representada por un color específico o por una forma específica.

3. El Gráfico Circular, sirve para representar el 100% de algo. Cada segmento representa un pedazo de círculo, la superficie de cada segmento está en relación con la superficie total.

Aplicaciones prácticas de los Gráficos:

Los Gráficos son útiles cuando hay necesidad de comunicar algo de una manera eficiente, ya sea un problema o algo que se ha logrado realizar.

Por ejemplo: Las direcciones que va tomando un proyecto, el progreso realizado, las comparaciones entre algunas cosas, cómo se ha controlado, etcétera.

A continuación presentamos una lista de situaciones que se pueden representar por medio de Gráficos.

- . Cambios en la temperatura, presiones y otras medidas.
- . Direcciones en los procesos relacionados con la calidad.
- . Eficiencia en el funcionamiento de un proceso.
- . Diagramas de Pareto.
- . Records de asistencia.
- . Histogramas.
- . Direcciones en el costo.
- . Soluciones de problemas relacionados con el costo de producción.

Propiedades más importantes de los Gráficos:

1. En comparación con otros tipos de presentaciones, los Gráficos que han sido adecuadamente preparados, llaman más la atención y atraen el interés de las personas que los leen.
2. Las relaciones visuales, tal como son presentadas por los Gráficos y los cuadros son más fáciles de leer y por lo tanto más fáciles de recordar.
3. El uso de gráficos ahorra tiempo ya que permite que grandes cantidades de datos estadísticos puedan ser interpretados a simple vista.
4. Los gráficos al darnos un cuadro pictórico de la situación, permiten una mayor comprensión del problema comparado con otra forma de presentación. Por ejemplo: Con palabras o por medio de tablas.
5. Los gráficos sacan a relucir a la superficie los factores y comparaciones que no pueden ser vistos sin la ayuda de los mismos, al mismo tiempo que son un instrumento muy valioso para ayudar a la investigación analítica y pensar lógicamente.

Tipos de Gráficos:

Todos los Gráficos estadísticos caen dentro de las siguientes categorías o tipos:

- . Gráficos de Columnas o Barras
- . Gráficos de Líneas
- . Gráficos Circulares

Uno de los Gráficos más usados y más útiles es el Gráfico de Columnas o de Barras. La base de la comparación de este tipo de Gráficos es el largo de las barras. Técnicamente hablando un Gráfico de Columnas proyectadas horizontalmente se llama Gráfico de Barras, mientras que uno con las columnas desplazadas verticalmente se llama Gráfico de Columnas. La elección del Gráfico a usar está determinada basándose en cual es más fácil de leer.

Al elaborarse un Gráfico de Columnas o Barras, debe de tenerse en cuenta que el objetivo principal es el de presentar un cuadro completo de la situación.

Existen tres reglas para lograrlo:

1. Siempre que sea posible ordene las barras o columnas de mayor a menor o de menor a mayor.
2. Deje un espacio entre las mismas para que no parezcan estar todas juntas.
3. Toda la información ya sean palabras, números o líneas deben poder leerse clara y fácilmente; hay que tener cuidado además de otras al representar información en un Gráfico.

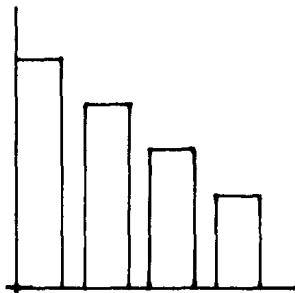


GRAFICO DE COLUMNAS

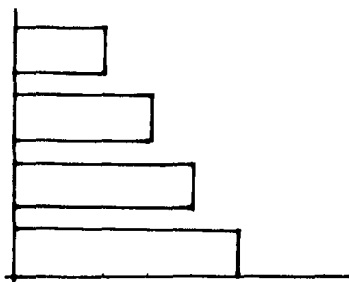


GRAFICO DE BARRAS

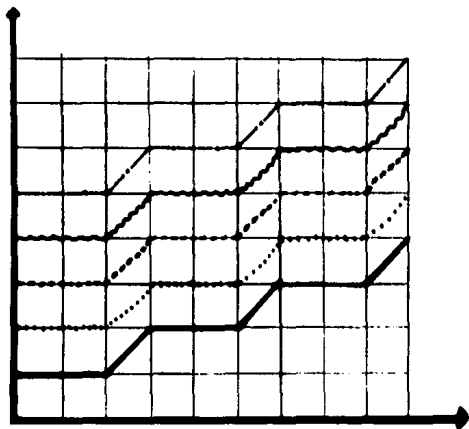
Gráfico de Líneas

Este es un método usado frecuentemente para representar aquellas cosas -- que están relacionadas pero que son medidas diferentemente. Es obvio que una de las escalas debe ser común para ambas cosas que van a ser medidas.

Las líneas son claramente diferentes y las escalas están claramente marcadas. Debe de tenerse siempre en cuenta que la información representada en el Gráfico sea correcta, si no se puede leer el Gráfico no es de ninguna utilidad.

Es importante recalcar que los datos representados en los Gráficos de Líneas frecuentemente cambian de tal manera que las líneas que conectan los puntos se cruzan una con la otra.

El uso de diferentes colores, líneas diferentes, símbolos, etcétera, ayudará a distinguirlos más fácilmente.



Gráficas Circulares

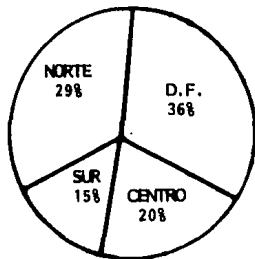
En estas Gráficas la superficie del círculo, representa el 100% de la situación y los diferentes segmentos representan la proporción en que se da cada factor que compone dicha situación.

Construcción de las Gráficas Circulares:

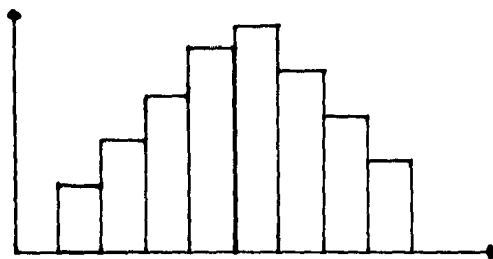
1. Liste los conceptos que integran la totalidad de la situación.
2. Calcule el porcentaje que representa cada uno de ellos.
3. Calcule el número de grados que corresponde a cada uno, para esto aplique una regla de tres partiendo de que 360° es igual al 100%.
4. Escoja el tamaño para el círculo y trace éste.
5. Marque con un transportador los grados para cada segmento y trace uno a uno.

Ejemplo: Las ventas de pólizas autos en el primer semestre se dieron en:

Concepto	Número	Porcentaje	Angulo
D.F.	23,000	36%	130°
Centro	12,500	20%	72°
Sur	9,300	15%	54°
Norte	18,000	29%	104°
Total	62,800	100%	360°



Un Histograma, es un tipo especial de gráfico que muestra la distribución de cualquier cosa que se mida. Un Histograma sirve para mostrar en este mundo moderno (donde los productos deben ser fabricados de acuerdo a ciertas medidas específicas), la fluctuación de las medidas de las diferentes unidades de ese producto en relación al valor deseado. La frecuencia con que se repiten ciertas medidas está representada por la altura de las columnas verticales del gráfico.



La forma o el contorno de la curva formada por la parte superior de las columnas tiene un significado especial. Esta forma puede estar asociada con -- las distribuciones estadísticas que a su vez pueden ser analizadas como instrumentos matemáticos. Estas diferentes curvas son denominadas normales y es fácil a veces determinar las causas de estas formas. Una distribución normal --

hace que ésta esté representada por una curva en forma de campana y se le denomina de esta manera. Los Histogramas se usan como un instrumento para resumir los datos obtenidos y para explicar un proceso en forma resumida que sería largo de explicar con palabra y no tan efectivo. Además los Histogramas tienen una forma estandar y por lo tanto son fáciles de entender.

Se ha demostrado en base a la experiencia adquirida al observar lo que pasa en la naturaleza, en las actividades de las personas y en el funcionamiento de diferentes máquinas que algunas funciones que se repiten producen a veces resultados diferentes. Algunas veces estas diferencias son significativas y otras veces no.

Un Histograma ayuda a determinar la importancia de las mismas.

Para obtener un buen Histograma deben seguirse los siguientes pasos:

1. Cuente el número de observaciones (n):

Para que la muestra sea representativa debe considerarse un número adecuado de artículos o eventos. Aquí se supone que ya se efectuó el cálculo del tamaño de la muestra y que ésta se llevó a cabo, lo que debemos hacer es contar el número real de muestras obtenidas.

2. Determine el número de clases (k):

Teniendo en cuenta la tabla de datos, es muy importante resaltar que si tenemos pocas clases, los datos se acumulan en una sola y no sirve de nada, al igual que si se tienen muchas cosas no se podrá agrupar más de una o dos observaciones por clase. El número de clases debe ser aproximadamente

Igual a la raíz cuadrada de datos de la muestra.

A continuación le proporcionamos la siguiente tabla:

Número de Datos y Clases

Número de Observaciones (n):	Número apropiado de Clases (k):
31 a 50	5 a 7
51 a 100	7 a 10
101 a 250	10 a 15
más de 250	15 a 20

3. Divida el intervalo de los datos entre el número de clases (k), para obtener el tamaño aproximado de la clase.
4. Redondee el tamaño de clase obtenido para tener un número de clases con el que sea fácil trabajar.
5. Determine los límites de la clase:
Se parte del valor mínimo observado y se va sumando el valor obtenido para el tamaño de la clase.
6. Ordene los datos en la tabla de valores:
7. Dibuje un Histograma en un papel cuadrículado.

Los Histogramas se usan en tres ocasiones importantes:

1. Para identificar un problema relacionado con un proceso, cuando los datos obtenidos de las partes producidas por el mismo no forman una curva en forma de campana, al usuarios para elaborar un Histograma.

2. Para determinar si el proceso esta produciendo partes que caen dentro de los límites de tolerancia permitidos y de no ser así para darnos una --- idea de como corregir la situación.
3. Para hacernos ver que lo que se esta midiendo puede estar ocasionado por más de un solo factor, si la forma del Histograma no muestra una curva - normal.

Los Histogramas son de inmenso valor para representar gráficamente como - funciona un proceso, algo que no se podría determinar simplemente poniendo los - datos en una tabla de valores. Se usan en actividades del Círculo de Calidad - cada vez que ellos pueden servir de ayuda.

El diagrama de Pareto es un gráfico especial de barras verticales o un gráfico de columnas en el que se ordenan una serie de datos en forma descendente de izquierda a derecha. La única excepción es la clase conocida con el nombre de "otros", la cual si se le usa debe estar colocada en la parte extrema de la derecha del diagrama, aunque no sea la menor de todas las clases que aparecen representadas en dicho diagrama.

Los diagramas de Pareto, pueden ser usados con una línea cumulativa o sin ella, cuando se usa la línea cumulativa representan la suma de las barras verticales a medida que van siendo añadidas de izquierda a derecha.

Los diagramas de Pareto se diferencian de otros gráficos de columnas por la manera en que se ordenan las mismas. Las más altas siempre están a la izquierda.

Los diagramas de Pareto se utilizan:

1. Como un método para analizar el problema desde otro punto de vista.
2. Para mejorar la comunicación entre los diferentes empleados de la empresa.
3. Para concentrarse en los problemas de capital importancia.
4. Para comparar cambios producidos en los datos durante diferentes períodos de tiempo.
5. Para proveer un punto de referencia para trazar la línea cumulativa.

Como técnica de análisis, el simple proceso de ordenamiento de los datos puede estar indicando algo de importancia que hubiera podido pasar desapercibido.

El seleccionar clasificaciones al ordenar los datos en una tabla de valores, el poner los datos en un orden determinando y los diagramas de Pareto han demostrado ser todas cosas importantes y útiles en la investigación de un problema.

La comunicación entre la gente se produce de muchas maneras, los diagramas de Pareto son una especie de "lenguaje" que usa símbolos, los cuales son comúnmente entendidos una vez que se les aprende.

El uso continuo de los diagramas de Pareto hace que haya más comunicación entre los miembros del Círculo y entre éstos y los diferentes niveles de la Gerencia.

Un diagrama de Pareto bien hecho debe sugerir que hay que concentrarse en los problemas más importantes, primero representados por las clases a la izquierda y luego pasar a los de la derecha.

A medida que se va mejorando la calidad, los datos obtenidos durante diferentes períodos de tiempo, deben reflejar este progreso. Una serie de diagramas de Pareto ilustrando estos cambios deben estar a la vista para preparar la línea acumulativa.

Los diagramas de Pareto se usan cuando se necesita dirigir la atención en forma sistemática a un problema y cuando los recursos para resolver un problema son muy limitados. Así, cuando un Círculo comience a escoger un tema o un tipo de problema para resolver, un diagrama de Pareto puede servir para mostrarle - cuáles son los problemas más importantes a los que se enfrentan. En otras palabras puede ayudar a establecer prioridades en orden de importancia.

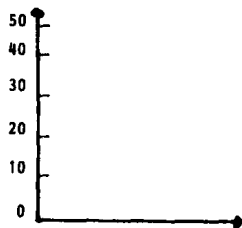
Para elaborar un diagrama de Pareto, se utilizan 7 etapas que a continuación detallaremos:

1. Se decide de que manera deben clasificarse los datos:
 - a) Según el turno de personal que construyó las diferentes partes.
 - b) Según las clases de defectos
 - c) Según la persona que elaboró cada parte.
2. Se usa una hoja de control para recopilar datos por un período determinado.
3. Se resumen los datos de la hoja de control:

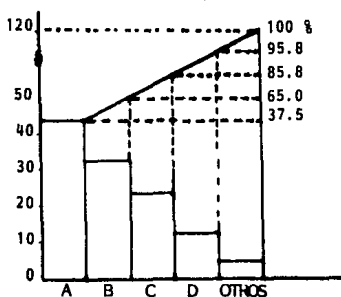
Clasificación	Datos	Porcentaje
A	45	37.5
B	33	27.5
C	25	20.8
D	12	10.0
OTROS	<u>5</u>	<u>4.2</u>
TOTAL	120	100.0

Los datos se deben de ordenar de mayor a menor y sumar. Los porcentajes se computan.

4. Los datos deben ser ahora presentados en forma gráfica. Se toma una hoja de papel gráfico y se dibuja una línea horizontal y vertical. Se determina la escala vertical apropiada al número de defectos y se hacen las marcas necesarias.



5. Se hace un Gráfico de Barras y se pone la más larga a la izquierda.



6. Entré las sumas acumuladas usando una sola línea. La escala vertical de la derecha se usa para el porcentaje acumulado y debe ser generalmente múltiplos de 10.

7. Se escribe:

Período de tiempo considerado, quién lo preparó, la fecha y las fuentes.

Al elegir los datos que van a poner en un gráfico, se debe de tener en cuenta para que va a usarse el diagrama. Una apropiada selección de datos para la escala vertical y de clases para la escala horizontal es de vital importancia. Las selecciones correctas influyen para que se dirija la atención hacia los problemas importantes, las selecciones inapropiadas hacen que se pierda el tiempo y pueden llevar a conclusiones equivocadas.

La escala vertical es para mostrar el volumen de lo que se esta comparando y la escala horizontal es para convertir esta información en categorías. --
Qué esta causando el mayor problema?

A continuación se presentan algunos ejemplos de datos que pueden ponerse en un diagrama de Pareto:

1. Calidad del Producto:

Número de defectos, pérdidas, procesos, materiales, máquinas, operadores, -
quejas, reparaciones, etcétera.

2. Tiempo:

Tiempo que tarda el proceso de fabricación, fallas de las máquinas, etc.

3. Seguridad.

Enfermedades y accidentes.

2.6

Principales Teorías del Comportamiento Humano Aplicadas a la Teoría de Círculos de Calidad

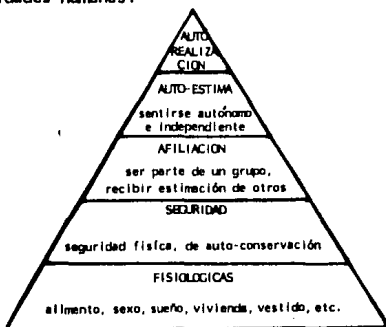
Un programa de Círculos de Calidad proporciona al empleado la oportunidad de involucración en el mejoramiento del trabajo, retos y crecimiento personal.

Al situar los Círculos de Calidad como sujeto de Desarrollo Organizacional, sirviendo a ambas partes (trabajadores y empresa), los beneficios obtenidos son basados firmemente en teorías motivacionales y del comportamiento humano por lo cual se procede a analizarlas.

2.6.1

Teoría de A. Maslow (Escala de Necesidades)

El comportamiento humano en un momento particular es determinado por sus necesidades más fuertes. Abraham Maslow, ideó un sistema que ayuda a explicar la fuerza de ciertas necesidades de acuerdo a una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas:



PIRAMIDE DE MASLOW

Las necesidades fisiológicas son las de mayor jerarquía, tienden a ser -- las más fuertes mientras no se les satisfaga y sostienen la vida misma (alimento, vivienda, vestido, etc.).

Quando empiezan a satisfacerse éstas, entran otros niveles de necesidades las cuales se vuelven más importantes, siendo otros los motivos que dominan el comportamiento del individuo.

Las necesidades de seguridad consisten básicamente en estar libre del peligro físico, es una necesidad de auto-conservación.

La necesidad de afiliación o aceptación consiste en que el hombre -- siendo un ser social tiene la necesidad de pertenecer y ser aceptado dentro de los grupos sociales.

La necesidad de estima, surge posteriormente ya que el hombre no se conforma con ser un simple miembro del grupo, siente la necesidad de estima y reconocimiento por parte de los demás.

La necesidad de auto-realización, es desarrollar al máximo el potencial -- del hombre, el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser. (13)

Consideramos que la aplicación de los Círculos de Calidad dentro de la -- empresa contribuye ampliamente a la satisfacción de las necesidades humanas.

La imagen de un empleo actual, es aquella que trae una serie de necesidades al trabajador y espera satisfaga la mayoría de ellas sin embargo, existen muchos trabajos sumidos en la rutina que carecen de características motivantes.

(13) Hersey-Blanchard
Administración y Comportamiento Humano
Editorial Técnica
México, 1978. pág. 37

Los Círculos de Calidad unen esta brecha encontrando soluciones a problemas y proporcionando tanto la satisfacción personal como la del grupo. La comunicación personal de los esfuerzos y resultados con el supervisor y con los ejecutivos de más alto nivel, proporciona un grado elevado de satisfacción.

A través de esta interacción la Gerencia reconoce a un empleado productivo capaz de administrar su propio trabajo.

Todo hombre tiene una escala de valores, de igual forma la organización cuenta con una serie de valores que impulsan su acción, pero cómo se pueden integrar los valores del personal con los valores de la empresa? Lo racional es buscar un comportamiento basado en conocimiento recíproco facilitando posteriormente una identificación de objetivos.

Podemos concluir que existe satisfacción tanto en el proceso de realizar una tarea como en el resultado del esfuerzo siempre que el trabajador pueda relacionar este resultado con la satisfacción de sus necesidades y valores. (14)

(14) Zambiano Sada Marcelo Andreo
Enfoque Etico de la Motivación para la
Productividad (artículo).
Revista Ejecutivos de Finanzas
Publicado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
México, 1983. págs. 42-48

Según Douglas Mc. Gregor, la organización tradicional con su efecto de -- piramidación basado en una estructura jefe-subordinado y en una centralización del proceso de la toma de decisiones y su control externo del trabajo se basa -- en una serie de supuestos acerca de la naturaleza y motivación humana.

La Teoría X:

Supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada.

Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, prestaciones y amenazas de castigo.

Los administradores que aceptan los supuestos de la Teoría X, tratan de -- estructurar, controlar y supervisar estrechamente a sus empleados, estos administradores creen que el control estrecho es apropiado para trabajar con personas indignas de confianza, irresponsables e inmaduras.

Después de exponer la Teoría X, Mc.Gregor se preguntó si la visión del -- hombre era correcta y si las prácticas administrativas basadas en ella son apropiadas para muchas situaciones de hoy en día. Dedujo que estos supuestos son -- generalmente imprecisos y los enfoques administrativos que surgen de estos supuestos no logran motivar a los individuos para que trabajen con el fin de lograr las metas de la organización.

Mc. Gregor, opinaba que la administración necesitaba prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación --

humana por lo que desarrolló una teoría sustituta del comportamiento humano, --- llamada:

Teoría Y:

Esta teoría da por sentado que las personas no son por naturaleza perezosas e indignas de confianza. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente.

Los administradores que aceptan la imagen de la naturaleza humana de la Teoría Y, usualmente no estructuran, controlan ni supervisan estrechamente el ambiente de trabajo de los empleados sino que tratan de ayudar a sus empleados a madurar someténdolos progresivamente menos a un control externo, permitiéndoles hacerse cargo cada vez más de su propio control.

Cuadro Comparativo

Teoría X	Teoría Y
El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.	Trabajar es natural si las condiciones son favorables.
La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.	El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la Organización.
La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la Organización	La capacidad de creatividad en la solución de problemas de la Organización, está ampliamente distribuida entre la población.
La motivación ocurre solo en los niveles fisiológicos y de seguridad	La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima, auto-realización, fisiológicos y de seguridad.

Cuadro Comparativo

(continúa)

Teoría X

La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la Organización.

(15)

Teoría Y

Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

Para lograr la implantación y funcionamiento adecuado de un sistema de --
Círculos de Calidad en la empresa, es necesario tomar en cuenta y aplicar los -
postulados de la Teoría Y, por lo que es necesario que el estilo de administra-
ción que impera en la Organización tenga una visión y concepto correcto de la -
naturaleza humana.

(15) Argyris Chris
El Individuo dentro de la Organización
Ed. John Wiley & Sons Inc.
New York, 1964. págs. 41-87

2.6.3

Los Estudios de Hawthorne

(Elton Mayo)

El ímpetu del movimiento de relaciones humanas se inició en 1924, cuando los expertos en eficiencia en la planta Western Electric Company diseñaron un programa de investigación para estudiar los efectos de la iluminación sobre la productividad.

En el estudio inicial suponían que un aumento en la iluminación daría como resultado mayor producción. Para comprobar esto se seleccionaron dos grupos de empleados: Un grupo experimental o de ensayo que trabajó con diversos grados de iluminación y un grupo de control que trabajaba bajo las condiciones normales de iluminación en la planta. Al aumentar la iluminación la producción del grupo de ensayo se elevó como se esperaba, sin embargo en contraposición la producción del grupo de control también ascendió sin ningún aumento de iluminación por lo cual a esto se preguntaron el por qué.

La respuesta no se encuentra en los cambios de condiciones de trabajo sino en los aspectos humanos, debido a la atención que prodigaban los investigadores a los trabajadores éstos llegaron a sentir que eran parte importante de la empresa; ya no se consideraban a si mismos individuos aislados trabajando juntos solo en el sentido que estaban físicamente cerca unos de otros.

En lugar de ello se había convertido en miembros participantes de un buen grupo de trabajo.

Podemos considerar estos experimentos como antecedentes del concepto de--

los Círculos de Calidad ya que éstos tienen como finalidad mejorar la calidad-- y aumentar la productividad a través de permitir la participación de los trabajadores.

2.6.4 La Teoría de Inmadurez-Madurez

(Chris Argyris)

Esta teoría pretende examinar organizaciones industriales para determinar el efecto que han tenido las prácticas administrativas sobre la conducta humana y el desarrollo personal dentro del ambiente de trabajo.

Según Argyris, hay siete cambios que deben ocurrir en la personalidad de un individuo para que se llegue a ser una persona madura con los años.

Cambios que Experimenta

Inmadurez		Madurez
1. Pasividad	--	Mayor Actividad
2. Dependencia	--	Independencia
3. Pocas maneras de comportarse	--	Capacidad para comportarse de muchas maneras
4. Intereses erráticos y superficiales	--	Intereses más profundos y fuertes
5. Perspectiva temporal corta	--	Perspectiva temporal larga (pasado - y futuro)
6. Posición subordinada	--	Posición de igualdad o superioridad
7. Falta de conciencia del "yo"	--	Conciencia y control del "yo"

Argyris, afirma que en muchos casos cuando la gente se incorpora a la fuerza de trabajo, las prácticas administrativas usadas en sus organizaciones le impiden madurar. En contraposición de lo anterior es necesario que la administración proporcione un clima de trabajo en el que cada quien tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como individuo, como miembro de un grupo satisfaciendo necesidades personales, a la vez que trabajando por el éxito de la organización.

Ampliar la responsabilidad individual es benéfico tanto para los trabajadores como para la organización. Da a las personas la oportunidad de desarrollarse y madurar en el empleo.

2.6.5

Teoría Motivación-Higiene

(Frederick Herzberg)

Herzberg, emprendió la recolección de datos sobre las actitudes en el empleo obteniendo que tipo de cosas en el trabajo hacen sentirse infelices o insatisfechos y que cosas los hacían sentirse felices o satisfechos.

Herzberg llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera diferente. Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba, por otro lado cuando la gente se sentía bien en su empleo, esto tenía que ver con el trabajo mismo.

Herzberg, llamó a la primera categoría de necesidades:

Factores Higiénicos, porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función primordial de evitar la insatisfacción en el empleo.

Llamó a la segunda categoría de necesidades:

Motivadoras, porque parecen ser eficaces para motivar a personas a lograr un rendimiento superior.

Puede decirse que la política y la administración de la Compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el dinero, la seguridad, etcétera, son factores higiénicos los cuales no provocan ningún aumento de la capacidad productiva, únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador debido a las restricciones del trabajo.

Los elementos satisfactorios que entrañan sentimientos de realización, desarrollo profesional y reconocimiento se denominan motivadores, ya que parecen tener un efecto positivo sobre la satisfacción en el empleo, que a menudo da como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona.

Es por lo anterior que Herzberg incita a la Administración para que conciba dentro del ambiente de trabajo una oportunidad para satisfacer los factores motivadores.

Los retos, el trabajo significativo junto con el reconocimiento y la responsabilidad son la forma más efectiva de proporcionar motivación positiva. La participación en los Círculos de Calidad proporciona estos motivadores vitales-

aún en los niveles más bajos.

Los miembros asumen responsabilidades para identificar y analizar problemas de su área de trabajo. La oportunidad de resolver problemas en forma interesante y significativa proporciona el reto del trabajo de Herzberg.

2.6.6

Sistemas de Administración

(Rensis Likert)

En sus estudios, Likert encontró que los estilos administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden presentarse como un continuo sistema del: 1 al 4.

CUADRO COMPARATIVO DE ESTILOS ADMINISTRATIVOS

	SISTEMA I	SISTEMA II	SISTEMA III	SISTEMA IV
Proceso de Dirección usado. Medida en que los superiores tienen confianza en los subordinados.	No tienen confianza en los subordinados.	Tienen una confianza condescendiente como la del amo con el sirviente.	Confianza sustancial pero incompleta, desean conservar el control sobre las decisiones.	Entera confianza en todos los asuntos.
Carácter de las fuerzas motivacionales. Manera en que se usan los motivos	Temor, amenazas, castigos y recompensas ocasionales.	Recompensas y ciertos castigos reales o potenciales.	Recompensas, castigos y cierta participación.	Recompensas económicas basadas en un sistema de compensación por medio de la participación del grupo en la fijación de objetivos, mejoramiento de los métodos, evaluación del progreso obtenido en la consecución de los objetivos.
Carácter del proceso de interacción e influencia, cantidad y carácter de la interacción	Poca interacción y siempre con temor y desconfianza.	Poca interacción y usualmente con cierta condescendencia por parte de los superiores, temor y cautela por parte de los subordinados.	Interacción moderada a menudo con una cantidad razonable de confianza.	Interacción extensiva y amistosa con un alto grado de confianza.

En resumen, Likert ha descubierto que mientras el estilo de Administración de una organización se aproxime al Sistema IV, es más probable que tenga un record constante de alta productividad (16).

(16) French William
Administración de Personal
Ed. Limusa
México, D.F. pág. 131

LA TEORIA Y UNCIÓNAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los Círculos de Calidad representan una técnica motivadora utilizada para - solucionar problemas relacionados con la disminución de la productividad y el - deterioro de la calidad, factores que han preocupado a entidades Industriales, - comerciales, financieras e incluso el Gobierno ya que la solución de dichos pro - blemas se verá reflejada directamente en los resultados generados tanto a nivel personal como a nivel general de la entidad, al aplicar esta técnica en todos - los niveles de la Organización.

3.1 Descripción de un Círculo de Calidad

Un Círculo de Calidad, es un grupo de personas que voluntariamente se reu - nen de forma regular para identificar, analizar y resolver aspectos sobre cali - dad y otros problemas de su área de trabajo (17).

Los participantes del Círculo de preferencia deben ser de la misma área de - trabajo o de grupos que hagan labores similares ya que así podrán seleccionar -- problemas que les sean familiares.

Los objetivos de los Círculos de Calidad son:

- . Reducir los errores y aumentar la calidad.
- . Generar más efectividad de los grupos humanos.
- . Promover más involucramiento en el trabajo.
- . Incrementar la motivación de los empleados.
- . Crear capacidad para resolver problemas

(17) Hamilton Alexander
Op. Cit (2)

- . Mejorar la comunicación en la organización.
- . Desarrollar relaciones más armoniosas entre jefes y trabajadores.
- . Promover el desarrollo personal y el liderazgo.

El número ideal de miembros para un Círculo de Calidad es de siete a ocho -- personas; el tamaño de los Círculos puede variar de un mínimo de 3 a un máximo de 12 colaboradores. El grupo nunca debe ser tan grande que sus integrantes no tengan todos suficiente tiempo para participar y contribuir en cada junta.

Los miembros del Círculo toman acciones cuando aplican teorías y técnicas -- para su trabajo, éstas acciones van a triunfar siempre y cuando las técnicas estén basadas sobre teorías y su campo de aplicación sea el trabajo con el que -- están familiarizados. El efecto de las actividades del Círculo es doble ya que por un lado es el desarrollo de los miembros del Círculo y por otro es el de -- incrementar la eficiencia de la empresa.

3.2

Requisitos Básicos para Establecer un Círculo de Calidad

3.2.1

Enfoque Administrativo

Existencia de un enfoque administrativo humanístico. Este se caracteriza por preocuparse de los empleados y sus sentimientos. Los Círculos de Calidad y la Administración Dictatorial son incompatibles.

3.2.2

Respaldo Moral al Programa

Es necesario el apoyo y soporte de todos los niveles de la Administración, - a través del otorgamiento de algunas facilidades, visitas periódicas a los - Círculos, adopción de recomendaciones cuando convengan a la organización, explicaciones objetivas cuando alguna recomendación no sea aceptada. Suministrar adecuado respaldo al programa es importante ya que las personas que participan dentro de los Círculos de Calidad pueden detectar toda insuficiencia o ausencia de respaldo al programa.

Es importante que la Organización crea en la capacidad de los empleados y - tabejadores para desarrollar soluciones a problemas y asumir responsabilidades.

3.2.3

Inversión de Capital

Cierta inversión de capital, cuyo monto dependerá de los recursos empleados para iniciar el programa, ya sea utilizar los servicios de un consultor externo o implantar el programa con personal propio de la empresa. Los costos deben de

considerarse como una inversión desde el punto de vista del desarrollo del potencial humano, así como las utilidades o ahorros generados.

3.2.4 Entrenamiento y Capacitación

Entrenamiento detallado de cada individuo que ocupará puestos claves, antes de que los miembros del Círculo comiencen a reunirse.

3.2.5 Participación Voluntaria

Se respeta la participación libre del personal. Los Círculos de Calidad son parte de un programa en el que nadie es forzado a participar. Las satisfacciones obtenidas por las personas que participan, harán que su entusiasmo atraiga a otros voluntarios. El que desee ser miembro es bienvenido y nadie debe sentirse obligado a pertenecer.

Aceptar o abstenerse de ser miembro de un Círculo de Calidad, puede depender de la ideología de cada individuo, de su carga de trabajo, de problemas particulares u otros factores.

3.2.6 Código de Conducta

La base es que se aprenderá a criticar ideas no a la gente, se deberán aceptar otras ideas y estar dispuestos al cambio.

La meta será crear una atmósfera de libertad de expresión y de intercambio de ideas y sugerencias en donde serán analizadas cada una de ellas.

3.2.7

Involucración del Sindicato

Con el fin de lograr una participación plena, se requiere lograr el apoyo, comprensión y participación del sindicato en el programa.

La creación del Círculo de Calidad puede compararse a un banquete ofrecido a los empleados, en el cual a nadie se insiste que pruebe la comida hasta que no tenga suficiente apetito, esto con el fin de que no se considere que se fuerza la participación de los empleados, quiénes pueden llegar a considerar la integración de un Círculo de Calidad como un paso tomado por la empresa para obtener mayor rendimiento sin aumentar los salarios.

Las personas que no desean participar por diferentes razones habrá que motivarlas. Hay gente sin embargo, que es individualista por naturaleza y gusta hacer su trabajo sin la interferencia de otros, aquellos que prefieren trabajar en soledad pueden ser atraídos por el Círculo y sus actividades y participar, si los Círculos exitosamente logran crear una atmósfera magnética y si esas personas son propiamente guiadas y persuadidas a participar (18).

(18) Hamilton Alexander
Ibidem
pág. 2

3.3

Los Efectos del Cambio

En general, podemos decir que cuando se presentan cambios es común que los individuos se atemorizan ante la incertidumbre de lo que vendrá después del mismo. La implantación de los Círculos de Calidad produce muchos cambios, la mayoría beneficiosos, pero no obstante esto puede atemorizar por lo que es importante que las personas que ocupan puestos claves en el programa estén preparadas para aclarar y resolver temores eficazmente, así como dentro de la planificación del programa deberán considerarse los efectos que producirá el cambio y tomar medidas necesarias de acuerdo a si el cambio se efectúa en forma apacible o acompañado de pormenores. Un ejemplo de cambio que se efectuó en los Círculos de Calidad, es el involucramiento del personal en la solución de problemas y en la toma de decisiones, cuestión que puede ser considerada por los jefes y supervisores como un atentado contra su autoridad, pero en realidad el realizar este cambio permitirá a éstos últimos concentrarse en problemas de mayor importancia.

3.4

Tipos de Actividades Desarrolladas por Círculos de Calidad

3.4.1

Actividades para Ayudar al Trabajador a Desarrollar sus Habilidades

Basado en el concepto de que una empresa debe tener en consideración el crecimiento y prosperidad del personal, para esto es necesario:

1. Mejorar la administración y la calidad de liderazgo del jefe.
2. Mejorar la moral de todos los trabajadores para mejorar su capacidad como individuos.

3.4.2 Actividades Orientadas al Desarrollo Humano

Dando a todos los trabajadores la oportunidad de pensar y expresar opiniones acerca de su trabajo, a través de la participación y definición del significado de su trabajo.

3.4.3 Actividades Orientadas a Encontrar Satisfacción en el Trabajo

Basado en el punto de vista de que además de la satisfacción generada por el trabajo mismo, un trabajador puede y deberá de ser más agradable. Las actividades de los Círculos de Calidad ayudan a crear un sentimiento de satisfacción más completo.

3.4.4 Actividades Orientadas a Desarrollar la Creatividad y Productividad

Son actividades para organizar a la empresa de una manera nueva e ideal, mejoras son llevadas a cabo al cambiar de una organización convencional a una organización actual y creativa donde los trabajadores se consideran como miembros de un grupo para cumplir con los objetivos.

3.4.5

Actividades para Mantener en Armonía las Relaciones entre Trabajadores

El mantenimiento de buenas relaciones humanas en el centro de trabajo es indispensable para el buen desempeño y producción.

Las actividades voluntarias del grupo mejoran la conciencia de grupo, la armonía y el trabajo en equipo.

3.5

Puestos Clave dentro del Programa

Dentro de la estructura operativa de los Círculos de Calidad, son de vital importancia las funciones desempeñadas por los puestos clave, ya que de ellos depende el adecuado desarrollo, el impacto que éstos pueden causar y el apoyo que la empresa pueda proporcionar al programa a través del Comité Coordinador.

Los puestos clave son:

Comité Coordinador, Administrador, Coordinador, Facilitador, Líder del Grupo y Miembros.

3.5.1

Comité Coordinador

Está integrado por el Comité Directivo, el Comité de Área y el Comité de División.

Comité Directivo:

- Objetivo:** Fijar las normas y estrategias de la Institución sobre servicio, calidad y productividad comunicándolas a los Comités de Area así como aprobar la asignación de recursos para macroproyectos resultantes.
- Integración:** Este Comité estará integrado por: El Director General (como Presidente del Comité), por los Directores de Area y -- por el Asesor General de implantación de programas para el servicio, productividad y calidad total. La participación y contribución de este Comité serán parte de los objetivos normales de sus integrantes.
- Funcionamiento:** Trabajarán en base a un programa de reuniones periódicas y reuniones extraordinarias cuando la situación lo requiera.

Comités de Area:

- Objetivo:** Recibir información del Comité Directivo, sobre normas y estrategias de: Servicio, calidad y productividad, transmitiéndolas a niveles inferiores por las líneas de autoridad ya existentes; así mismo recabar información que sirva de base y respaldo a la planeación estratégica de: Servicio, calidad y productividad, transmitiéndola al Comité -- Directivo.

Integración: Este Comité está integrado por el Director del Area y los Subdirectores o Gerentes Divisionales que le reportan.

Funcionamiento: Trabajarán en base a un programa de reuniones periódicas - que se desprenderá del programa del Comité Directivo y reuniones extraordinarias cuando la situación lo requiera.

Comité de División:

Objetivo: Atender a los Círculos de Calidad en su presentación de -- propuestas, analizarlas, aprobarlas, modificarlas o rechazarlas explicando en su caso las modificaciones o rechazos, apoyar la implantación de las propuestas aprobadas y vigilar sus avances.

Coordinar con el Comité Directivo la presentación y análisis de propuestas de los macroproyectos.

Integración: Está integrado por el: Director del Area, el Subdirector - y/o Gerente Divisional, el Gerente del Departamento y el - Jefe de Sección y/o Coordinador de Módulo del grupo en el que esté integrado el Círculo de Calidad.

Funcionamiento: Se reunirán para presenciar las presentaciones de los Círculos en un plazo que no excederá de una semana, a partir de la fecha de la solicitud de la reunión. Revisarán las propuestas y darán una respuesta al Círculo correspondiente, en un lapso que no excederá a una semana a partir de -

la presentación.

El jefe directo del grupo que integra el Círculo dará o -- conseguirá el apoyo necesario para implantar la propuesta aprobada y así mismo informará periódicamente al Comité -- del grado de avance de dicho proyecto.

3.5.2 Administrador (Gerente de Calidad Integral)

Objetivo: Investigar sobre posibles modificaciones o innovaciones al programa y mantener informado al Comité Coordinador sobre todo el proceso realizado.

Funciones:

- . Trabajar a favor de los miembros del Círculo a través del Coordinador.
- . Coordinar las solicitudes del Círculo respecto a presentaciones formales y expedir peticiones de información hechas por los Círculos a departamentos u otras dependencias distintas de la empresa.
- . Dar asistencia y procurar entrenamiento cuando aparezcan empleados deseosos de formar un Círculo, nombrando a un Coordinador y proporcionando un lugar de reuniones.
- . Asegurar que los empleados estén deseosos de participar y que se les registre en una lista de espera para ser incluidos en nuevos Círculos.
- . Desarrollar la publicidad interna y externa de los Círculos de Calidad y los logros obtenidos con los mismos.

- . Responder a las solicitudes de información sobre el programa originadas por personas ajenas a su empresa así como supervisar la impresión y distribución de la información que la administración considere útil de ser proporcionada a los miembros del Círculo en su labor.
- . Elaborar medidas para recordar a los miembros de los Círculos que existen ciertos temas que no deben tocarse en las reuniones (sueldos, actividades sindicales, asenso, ect.), con el fin de no divagar en otros aspectos.
- . Recibir directamente de los Gerentes, cualquier crítica sobre los Círculos, dándola a conocer a quién corresponda, así mismo defender al Círculo de cualquier crítica injustificada.
- . Visitar regularmente cada Círculo y observar sus actividades.
- . Supervisar todos los detalles de presentaciones formales de los Círculos ante la Gerencia (equipo, integrantes, información, etc.).
- . Llamar la atención a la Gerencia ante cualquier falta de respeto administrativo.

Requerimientos:

- . Debe de constituir el vínculo entre todos los Coordinadores y los Gerentes-Departamentales de la Compañía.
- . Tener poder de convencimiento y dotes diplomáticas.
- . Conocimientos sobre calidad, productividad y servicio.
- . Alto interés por las personas.
- . Habilidad para respaldar la implantación y mantenimiento de: " Estilos -- Administrativos Participativos".

3.5.3

Coordinador

Objetivo: Preveer, planear, coordinar, asesorar y facilitar la creación, operación y expansión de los Círculos de Calidad, así mismo promover el concepto de los Círculos y alistar voluntarios a través del entrenamiento y participación directa en las actividades de los miembros del Círculo.

Integración: Estará a cargo del Coordinador de Círculos de Calidad.

Funciones:

- . Ayudar a reclutar, capacitar, asesorar y evaluar a los facilitadores.
- . Controlar los registros de los Círculos (solicitudes, creación, avances y-- resultados).
- . Coordinar la asignación de recursos materiales para los Círculos.
- . Ayudar a que los Círculos obtengan el reconocimiento de sus aportaciones.
- . Colaborar en el establecimiento de las estrategias de planeación, organización, dirección y control de las diversas etapas de la vida de cada Círculo.
- . Detectar necesidades para implantar nuevos Círculos, elaborar y/o coordinar estrategias para su integración y puesta en marcha.
- . Fungir como Facilitador titular y/o suplente.
- . Divulgar el desarrollo y resultados de los Círculos.
- . Propiciar una actitud de respaldo al servicio con calidad.
- . Ayudar a la motivación y desarrollo de los Facilitadores, de los Comités y de toda la Organización.

Requerimientos:

- Poseer conocimientos prácticos sobre las labores realizadas por los Círculos de Calidad.
- Titulado o pasante en: Administración, Relaciones Industriales, Psicología o Pedagogía.
- Experiencia práctica en actividades administrativas en general: Planeación, organización y coordinación de proyectos, así como capacitación y desarrollo.
- Conocimientos sobre calidad, productividad y servicio.
- Alto interés por las personas.
- Habilidades para comunicarse, relacionarse e influir en las personas.
- Capacidad para compartir experiencias y conocimientos.
- Habilidad para respaldar la implantación y mantenimiento de: "Estilos -- Administrativos Participativos".

3.5.4

Facilitador

Objetivo: Entrenar a los miembros del Círculo de Calidad en el conocimiento y uso de herramientas de: Análisis de situaciones (oportunidades, problemas, etcétera), búsqueda de opciones creativas y elaboración de planes concretos de trabajo.

Funciones:

- Proporcionar a los Círculos metodología de trabajo y conducir las reuniones sin imponer su criterio.
- Prevenir conflictos y resolverlos cuando se presenten.

- . Promover el libre intercambio de ideas y la participación de los miembros - para que todos y cada uno puedan aportar lo mejor de sí mismos, se desarrollen y encuentren satisfacción.
- . Facilitar el análisis de situaciones, la búsqueda de opciones y la elaboración de planes de acción respectivos.
- . Proporcionar información y ayudar a conseguir materiales y recursos necesarios para el desarrollo de las reuniones.
- . Colaborar en la preparación de la presentación a los Comités de División.
- . Proporcionar información periódica al Coordinador (a) de los Círculos, manteniendo comunicación y acuerdo continuo.

Requerimientos:

- . Preparatoria terminada o equivalente.
- . Disponibilidad de tiempo durante el horario de trabajo.
- . Actitud abierta al cambio planeado.
- . Compromiso con el programa de implantación de los Círculos de Calidad.
- . Antigüedad en la empresa de por lo menos 1 año.
- . Poseer habilidades de liderazgo
- . Conocimientos generales de Administración.
- . Interés genuino por las personas.
- . Activo, dinámico y con mente creativa.
- . Clara visión de servicio y calidad.

3.5.5

Líder del Grupo

Objetivo: Manejar y mantener en óptimas condiciones las actividades de un Círculo, además de participar activamente en las reuniones y resolución de problemas.

Funciones:

- . Compartir con el Facilitador la conducción de las sesiones.
- . Coordinar y supervisar las actividades que acuerden los miembros (planes -- programas, asignación de tareas, etcétera).
- . Participar en el análisis de situaciones, búsqueda de opciones y elaboración de planes de trabajo.
- . Tomar paulatinamente (según su capacidad) las funciones del Facilitador dentro del Círculo.
- . Estimular la participación activa de los integrantes en las actividades del Círculo.
- . Organizar ocasionalmente fuera de horas de trabajo las reuniones del Círculo.
- . Elaborar los puntos a tratar en cada sesión.
- . Elaborar el resumen de la sesión que deberá contener un análisis crítico de los acontecimientos ocurridos.
- . Acudir al Coordinador en caso de que se necesite la presencia de algún experto en determinadas sesiones

Requerimientos:

- . Poseer don de mando natural.
- . Tener habilidad suficiente para impedir que un integrante del Círculo, monopolice con sus puntos de vista la sesión.

3.5.6

Miembros

Objetivo: Participar en el Círculo de Calidad, aportando soluciones a problemas del área de trabajo o bien detectando -- áreas de oportunidad que colaboren a mejorar el desempeño del trabajo.

Funciones:

- . Deberán asistir puntualmente a todas las sesiones.
- . Aprender nuevas herramientas, revisando los conocimientos que ya poseen.
- . Participar en el análisis grupal de situaciones.
- . Compartir experiencias.
- . Proponer soluciones creativas y de acuerdo a lo posible.
- . Colaborar en actividades que acuerde su Círculo.

La primera comunicación acerca del programa deberá realizarse en las etapas iniciales de planeación proporcionando únicamente aquella información necesaria para evitar malos rumores que afecten el desarrollo del programa.

La información se presenta en forma general debido a que al comienzo, llegan a desconocer detalles sobre el funcionamiento del programa y sería riesgoso dar información inexacta porque crea confusión y rumores entre el personal, por lo que publicidad intensa se realizará cuando quede perfectamente definido y afinado el programa.

La notificación inicial puede realizarse a través del boletín o revista -- de la Compañía, o un aviso en los tableros de comunicación de tal manera que -- los empleados sepan de la existencia de un nuevo programa y comiencen a entusiasmarse por su participación.

Dentro de los puntos que es necesario mencionar en este aviso, destacan el hecho de que el nuevo plan permitirá al empleado participar en forma más activa en la planeación y ejecución de su trabajo al permitirle intervenir en la toma de decisiones y proponer modificaciones que eliminen problemas que interfieren en el rendimiento de su área de trabajo.

Es importante que los empleados y/o obreros tomen la creación de este nuevo programa con una mentalidad de que le permitirá obtener un desarrollo personal y trabajar de una manera más provechosa al permitirle eliminar los problemas que interfieren en el rendimiento de su área de trabajo y que no lo considere como una nueva estrategia para exigir un mayor rendimiento de los trabajado-

res sin obtener un beneficio económico adicional.

Será necesario aclarar que la participación será voluntaria y que nadie -- está obligado a participar.

Al publicar esta notificación seguramente se generarán una serie de preguntas y dudas por parte del personal, las cuales deberán ser respondidas y aclaradas por el personal designado para este fin, el cual tendrá la información ac--tualizada sobre la planificación del programa.

Una vez que sea tomada la decisión de establecer el programa, se realizará una notificación formal y se incrementarán los esfuerzos publicitarios, en esta etapa se deberá de informar previamente a todos los ejecutivos de la Compañía, - para que puedan responder a las preguntas que realice el personal a su cargo.

El incremento de esfuerzos publicitarios consistirá en anunciar los nom -- bres de las personas que integran el primer Círculo, indicando cuál ha sido el -- proceso de entrenamiento en actividades del Círculo.

Es conveniente que una corriente publicitaria siga las actividades y los - logros del primer Círculo, así como hacer extensivo los comentarios favorables- de los participantes. Esta información publicitaria podrá realizarse en el bo- letín o revista de la Compañía en la que se podrán incluir fotografías de las - reuniones del Círculo haciendo especial énfasis en que los logros obtenidos, - son logros del personal y no de los niveles superiores de la organización.

El realizar una notificación inicial adecuada y el incremento oportuno de- esfuerzos publicitarios atraerá voluntarios a participar en las actividades del Círculo, lo que hará que se extiendan a todo lo largo y ancho de la Organización.

3.7

Elementos de las Actividades del Grupo

Idealmente las actividades de grupo tales como un Círculo de Calidad deben estar caracterizadas por los siguientes elementos:

- . Los miembros deben trabajar muy de cerca formando grupos mediante iniciativa privada.
- . Los miembros interactúan suficientemente para influenciarse los unos a los otros.
- . Debido a que se conocen muy bien entre sí, pueden hablar abiertamente sin tratar de guardar ninguna postura.
- . Los miembros se unen para compartir objetivos comunes.

La actividad del grupo requiere de la actitud de respeto hacia los otros miembros del grupo considerando que participan sobre bases iguales y que trabajan compartiendo información para el máximo beneficio de los miembros.

Las funciones del grupo se van a activar en la medida que el objetivo del grupo sea bien entendido por los miembros, así como adquirir conciencia de la necesidad de trabajar en equipo. El sentimiento que experimentan los miembros del grupo de ser promotores del progreso participando en las actividades del grupo impulsan la continuidad y el desarrollo de este tipo de actividades.

3.8

Comienzos Modestos y Obtención de Resultados

El comienzo en el establecimiento de los Círculos de Calidad debe realizarse en forma paulatina iniciando con la implantación de pocos Círculos (piloto)-

y la puesta en marcha no debe ser apresurada sino hasta contar con todo el apoyo necesario.

Los resultados obtenidos con los Círculos de Calidad no son inmediatos, - por lo que es necesario tener paciencia, ya que los resultados llegarán siempre que nadie trate de apresurarlos.

Después de que los miembros del Círculo se familiaricen con las técnicas y conceptos utilizados, se obtendrán resultados tanto tangibles como intangibles.

La mayoría de los resultados estarán circunscritos a los miembros del Círculo y al departamento o área en que trabajan.

Quizá el beneficio principal de los Círculos de Calidad, será la creación de una organización laboral inteligente, con empleados dispuestos a tomar decisiones y asumir responsabilidades.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

El tema de los Círculos de Calidad, es un tema que ha despertado gran interés en México sobre todo por encontrar una metodología que ayude a las empresas a incrementar la productividad de los grupos humanos. El aspecto teórico de los Círculos de Calidad tiene sus bases en el extranjero y se encuentra disperso en artículos, publicaciones, conferencias, congresos o experiencias personales de individuos que han tenido la oportunidad de ver el funcionamiento de un programa de Círculos de Calidad en el extranjero.

El interés por realizar la presente investigación a la cual consideramos como actual y de gran utilidad se deriva de la necesidad de reunir teoría y práctica de los Círculos de Calidad aplicados específicamente a:

SEQUIROS AMERICA S.A.
Av. Revolución # 1508
Col. Guadalupe Inn
C.P. 01020

GERENCIA DE CALIDAD INTEGRAL
Lic. Victoria Pardo Urquiza
Tel. 550-99-99 ext. 2856 y 2868

La técnica que se utilizó para realizar la investigación fue la encuesta, la cual consiste en recopilar información y opiniones con el fin de tener una perspectiva más amplia del programa Círculos de Calidad.

Para la realización de la investigación de campo, se aplicaron 50 encuestas en forma de cuestionario, lo cual representa un 75% del universo de nuestra muestra, mientras que el 25% restante se encontraba en periodo de suspensión de sesiones debido al cierre anual que se lleva a cabo en la Compañía, y que afectaba directamente el funcionamiento de los Círculos de Calidad.

El tipo de cuestionario que se utilizó en la Investigación de Campo, es una combinación de: Respuesta abierta para las primeras preguntas y respuesta cerrada (sí o no) para las subsecuentes, debido a que el tema se presta para que el entrevistado dé su opinión ampliamente y no se sienta limitado para -- expresar su criterio, todo esto con el fin de que contemos con más elementos para valorizar y cuantificar los resultados.

QUESTIONARIO DE INVESTIGACION SOBRE ANTECEDENTES, IMPLANTACION
Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN SEQUIROS AMERICA S.A.

1. INFORMACION GENERAL SOBRE LA EMPRESA:

1.1 Razón social o nombre de la empresa:

Domicilio:

Número de Personal:

No sindicalizado: _____

Sindicalizado: _____

TOTAL: _____

1.2 Proporcione la información:

Nombre: _____

Puesto que ocupa en la organización: _____

Puesto o actividad que ocupa en el programa Círculos de Calidad:

Teléfono: _____

Extensión: _____

II. OPINION DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD:

1. ¿ Qué opina de la calidad en el servicio en México ? _____

2. ¿ Qué opina de la calidad en el servicio en Seguros América ? _____

3. ¿ Qué opina de la productividad en México ? _____

4. ¿ Qué opina de la productividad en Seguros América ? _____

III. CIRCULOS DE CALIDAD (INFORMACION GENERAL):

5. Explique brevemente qué fue lo que motivó la implantación de Círculos de
Calidad en su empresa: _____

6. ¿ En qué fecha se iniciaron ? _____

7. ¿ Cómo define a los Círculos de Calidad y qué objetivos persiguen ?

Definición: _____

Objetivos: _____

8. ¿ De cuántos miembros se integra un Círculo de Calidad en Seguros América?

9. La participación de los integrantes es:

a) Voluntaria ()

b) Por orden del jefe ()

c) Depende de la aceptación del jefe ()

d) A todos se les informó que tendrían ()

que participar sin excepción.

10. ¿ Pertenecen todos a la misma área de trabajo ?

SI () NO ()

¿ Por qué ? _____

11. ¿ Con qué frecuencia se realizan las reuniones del Círculo y cuál es su tiempo de duración ? _____

12. ¿ Se realizan las reuniones de círculos de calidad en horas de trabajo ?

SI () NO ()

¿ Por qué ? _____

13. ¿ Cómo considera que fue la aceptación o apoyo moral del programa Círculos de Calidad en los siguientes niveles?

a) Dirección y Alta Gerencia: _____

b) Gerencia Media: _____

c) Empleados: _____

14. ¿ Considera que el temor al cambio fue un factor que influyó negativamente en la implantación del programa ?

SI () NO ()

¿ Por qué ? _____

15. ¿ Existen requisitos para participar en un Círculo ?

SI () NO ()

¿ Cuáles ? _____

IV. INFORMACION SOBRE PUESTOS CLAVE EN EL PROGRAMA CIRCULOS DE CALIDAD:

16. ¿ Existe un Comité Coordinador cuya responsabilidad sea desarrollar el programa?

SI () NO ()

¿ Qué nombre le asignan ? _____

17. ¿ Existe en el programa un Administrador que mantenga informado al Comité Coordinador ?

SI () NO ()

¿ Quién ? _____

18. ¿ Existe en el programa un Coordinador que desarrolle actividad de varios Círculos ?

SI () NO ()

¿ Quién ? _____

19. ¿ Existe un Líder de grupo en cada círculo que desarrolle las actividades de este ?

SI () NO ()

¿ Quién ? _____

20. Las personas que ocupan puestos clave dentro del programa desempeñan estas actividades en forma paralela al puesto de la organización, o están específicamente asignadas a la función de los Círculos.

- a) En forma paralela ()
- b) Específicamente asignadas ()

21. De la siguiente lista de actividades señale al responsable directo:

a) Administra, investiga y mantiene informado al Comité Coordinador sobre los progresos de los Círculos:

b) Organiza los círculos iniciales:

c) Responsable directo de un Círculo es:

d) Responsable ante la Dirección de presentaciones de los Círculos:

e) Detecta cuáles son los Gerentes, a favor de los círculos y los visita para solicitar su asistencia y cooperación:

f) Desarrolla la publicidad dentro de la empresa sobre círculos:

g) Supervisa la impresión y distribución de información solicitada por la Dirección:

h) **Participa como cualquier integrante del círculo exponiendo sus ideas:**

i) **Establece reglas de conducta para los círculos:**

j) **Busca voluntarios para nuevos círculos:**

k) **Sugiere a los círculos los problemas más importantes a resolver y mantiene informadas a las áreas afectadas:**

l) **Puede capacitar a un círculo completo incluyendo al líder:**

m) **Lleva la conducción y planeación de la sesión, revisa el material disponible y elabora un resumen de la junta:**

n) **Contacta con la Gerencia cuando se presenta algún obstáculo:**

V. INFORMACION SOBRE LA IMPLANTACION Y DIFUSION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD:

Marque con una X todas aquellas actividades desarrolladas:

22. Notificación inicial al personal:

MEDIO		INFORMACION	
Tablero de Avisos	()	Se dió mucha información sobre el programa	()
Boletín de la Empresa	()	Información detallada y exacta	()
Gerente del Area	()	Información amplia pero no segura	()
Circular	()	Se comunicó que se estudiaba un proyecto para trabajar de manera diferente	()
Sonido Local	()	Se dejaron correr rumores	()
Otros	()	Otros	()

23. Intensidad:

A qué unidades de la empresa se comunicó:		Niveles	
Toda la Organización	()	Todos los niveles	()
A alguna División	()	Director General	()
A las Regionales	()	Gerentes	()
A alguna Gerencia	()	Sindicato	()
A una persona	()	Empleados	()
Otros: _____		Otros: _____	

24. Inicio del programa:

Con un sólo Círculo	()
Círculos en toda la empresa.	()
Varios Círculos en diferentes áreas.	()

25. Los esfuerzos publicitarios fueron:

Tablero de Avisos ()

Se dieron a conocer los nombres
de los primeros integrantes ()

Se dieron a conocer sus logros ()

Comentarios de áreas beneficiadas ()

Grandes despliegues publicitarios ()

Anuncios en boletín de la empresa ()

Otros: _____

Evaluación de Opiniones de la Calidad y Productividad en México

Es preocupante la calificación otorgada por los entrevistados ya que la mayoría de ellos (80%) opinó que la Calidad del Servicio en México es mala, -- mientras que el (20%) restante opinó que está entre regular y buena.

Las opiniones son variadas, pero todos coinciden en que:

1. Falta conciencia y educación por parte de los empresarios para lograr niveles más altos de Calidad.
2. Nuestra Calidad tiene un bajo nivel competitivo a nivel internacional y -- lo que en algunas circunstancias nos permite competir con los precios bajos.
3. No existe disciplina para exigir Calidad.
4. Las variaciones de mercado que favorecen la demanda obligan a los empresarios a producir sin cuidar la Calidad.

Existen otras opiniones de menor peso pero igualmente importantes, tales como:

1. Repercusiones en la Calidad por problemas de Mentalidad.
2. Mercado proteccionismo oficial hacia las empresas.

Productividad en México

(Opinión de los entrevistados)

Aquí los resultados son peores, ya que una mayoría representada por el -- 90% de los entrevistados califica de mala a la Productividad mexicana, existiendo como dominantes las siguientes opiniones:

1. Falta de automatización en los procesos de producción debido a la utilización de mano de obra barata, en ocasiones muy deficiente por la falta de capacitación.
2. Falta de conciencia en empresarios y sobre todo en el obrero o empleado - de nivel inferior, cuyo enfoque muchas veces es al menor esfuerzo.
3. Falta educar e informar.

Otra opinión de menor coincidencia es la de que la Productividad está sufriendo un proceso de desarrollo mediante disposiciones del gobierno y mayor -- conciencia entre los empresarios. Únicamente el 10% de los entrevistados opinió de la manera arriba mencionada.

Evaluación de Opiniones de Calidad y Productividad
en Seguros América S.A.

El 40% del personal entrevistado, opinó que el Servicio que presta la empresa es regular, mientras que el 60% restante piensa que es bueno, destacándose la opinión de que la empresa se ha preocupado por hacer trabajos de Calidad y se piensa en mejorarla aún más.

En el renglón de la Productividad, el 65% piensa que la Productividad, en general es buena y que la empresa está desarrollando una filosofía empresarial para crear conciencia de que se puede mejorar. El 35% restante piensa que la Productividad es mala debido a que no se aprovechan adecuadamente los recursos con los que se cuenta.

Los argumentos por los cuales se han alcanzado niveles altos de Productividad, se pueden resumir en:

1. Realización de esfuerzos específicos para incrementar la Productividad.
2. Creación de conciencia en la gente de la necesidad y beneficios de la Productividad.
3. Satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional.

Respecto a los factores que han impedido que se logre un mejor nivel de Productividad, se encuentran:

1. Poca automatización.
2. Exceso de mano de obra barata por falta de Capacitación.
3. Tecnología anticuada que requiere mucho mantenimiento.

Causas que Motivaron la Implantación de Círculos de Calidad

Los motivos por los cuales la empresa implantó Círculos de Calidad varían de acuerdo a las opiniones de los entrevistados, sin embargo es posible catalogarlas en dos categorías:

1. El 60% opinó que éstos se implantaron para mejorar la Calidad, aquí se -- presenta la búsqueda de la Calidad a través de la concientización y cambio de mentalidad como una solución a problemas de la crisis económica e incrementar las utilidades.

El interés por mejorar la Calidad, también se presenta como una exigencia de los clientes de satisfacer determinadas necesidades o requerimientos.

2. El 40% opinó que el aspecto humano, es considerado como un interés y preocupación de la empresa, ésta podemos decir que es la diferencia con el -- apartado anterior ya que busca solucionar problemas de Calidad, Productividad, Costos, etcétera, así como lograr el desarrollo personal.

Este enfoque es el que busca adecuar los aspectos humanos con las características de la Organización y lograr un cambio de actitudes en el personal a través del involucramiento en la toma de decisiones.

Concepto de Círculos de Calidad

Es un grupo de empleados cuyo número no sobrepasa generalmente de 10, -- quiénes realizan labores similares en un área común y se reúnen periódicamente para identificar, estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario, con el objeto de mejorar la calidad, incrementar la productividad y lograr un mejor desarrollo personal, así como un alto grado de satisfacción a través de la participación en la toma de decisiones.

El programa de Círculos de Calidad, implantado en Seguros América, S.A., - se apega totalmente al concepto antes mencionado.

La empresa inició con el programa Círculos de Calidad, el 20 de octubre de 1985. Los Círculos de Calidad están formados por un mínimo de 6 personas y un máximo de 12, con el objeto de que se pueda dar una buena integración e interrelación entre ellos; los miembros deben pertenecer a una misma área de trabajo ya que de esta forma los problemas a resolver son comunes. Se reúnen una vez por semana 2 horas ya sea dentro del horario de trabajo o bien fuera de él con pago de tiempo extra.

Se ha generado un compromiso con el programa.

Temor al Cambio

A continuación procederemos a informar el apoyo y aceptación que tuvo el programa por parte de la Dirección y Alta Gerencia, Gerencia Media y Empleados- una vez aceptado el programa.

1. Dirección y Alta Gerencia:

Su apoyo se traduce en las siguientes acciones:

- . La Dirección General fue la iniciadora del programa.
- . Contratación de Consultoría Externa para apoyo al desarrollo del programa.
- . Creación de un Depto. de Calidad Integral para el desarrollo del programa.
- . Facilidad en todos los medios para el funcionamiento del programa.
- . Entrenamiento del personal de soporte, así como de los integrantes de los grupos.
- . Asignación de recursos para el desarrollo del programa, tales como: Aulas, audio-visuales, folletos, distintivos, propagandas, etcétera.

2. Gerencia Media:

Apoyo nulo originado por los siguientes motivos:

- . Falta de convicción por la obtención de resultados.
- . Falta de sensibilización acerca del programa, ocasionando desinterés.
- . Temor de perder autoridad al involucrar al personal en la Toma de Decisiones.

3. Empleados:

Apoyo completo:

- . Respuesta en tiempo, esfuerzo y movimiento así como entusiasmo en el -
trabajo.

Estructura del Programa y Distribución de Funciones

Seguros América S.A., es una corporación gigante que cuenta con una planta de personal al 31 de Diciembre de 1986, de 2175 empleados. La empresa ha -- utilizado directamente los Círculos de Calidad con el objeto de involucrar al -- personal en problemas de importancia, para la aportación de soluciones y por -- otra parte se busca el desarrollo personal y profesional del individuo en un ambiente de más cooperación y satisfacción.

La empresa ha considerado su programa para Largo Plazo, la estructura del programa es de primera ya que los Comités Coordinadores están formados por los niveles Directivos más altos de la empresa.

El responsable del programa es el Gerente del Departamento de Calidad integral y controla todas las actividades apoyado por los Coordinadores.

Comunicación del Programa

1. Notificación Inicial:

La empresa utilizó como principal comunicación, la realizada por los Gerentes y Jefes inmediatos, presentado información completa y detallada, - así como utilizando los siguientes medios de comunicación:

MEDIOS UTILIZADOS	PORCENTAJE
Gerentes o Jefes de Sección	55%
Boletín de la empresa	20%
Circulares	20%
Tablero de Comunicaciones (avisos)	35%
Sonido Local	25%

Entre otros medios de comunicación, se han utilizado: Posters, audio -- visuales, presentaciones en el auditorio y pláticas promocionales.

* El total de los medios utilizados es superior al 100%, ya que el personal tuvo una notificación inicial por más de un medio.

INFORMACION	PORCENTAJE
Mucha información detallada y exacta	5%
Mucha información sobre el programa	30%
Se comunicó que se estudiaba un proyecto para trabajar diferente	35%
Se dió información amplia pero no segura	5%
Se dejaron correr rumores	0%
Otros	25%

Esfuerzos Publicitarios

Los esfuerzos publicitarios se han incrementado una vez iniciado el programa de Círculos de Calidad, utilizando la siguiente publicidad, en la que se hace especial mención sobre las actividades de los Círculos.

- . Se dieron a conocer sus logros y progresos.
- . Comentarios de áreas beneficiadas.
- . Se dió a conocer el proceso de su entrenamiento.
- . Pláticas de miembros para transmitir experiencias.
- . Exhibición de fotografías de reuniones de trabajo.
- . Notificación de los primeros integrantes de los Círculos de Calidad.
- . Conferencias para transmitir información.
- . Anuncios en tableros de Comunicaciones.

Alcance de la Comunicación

La empresa realizó una comunicación a todo nivel, desde el Director General hasta nivel empleado, tanto en la Oficina Central como en las Regionales.

Empresa:	Seguros América S.A.
Area de Implantación:	Oficina Central
Fecha de Inicio:	Octubre 20, 1985
Número actual de Círculos de Calidad en operación:	8
Número de Círculos progra- mados para Marzo de 1987:	14

El programa utilizado se denomina Círculos de Calidad y forma parte de -- los objetivos de la dirección a cumplir a corto plazo, tomando en cuenta que -- el programa fue creado para desarrollarse a largo plazo. Este es llevado a cabo por la Gerencia de Calidad Integral, con el propósito de lograr la participa -- ción de los trabajadores en la toma de decisiones a través del conocimiento de -- su trabajo, resolviendo problemas y detectando áreas de oportunidad.

El programa se apega totalmente a los requisitos formales de operación de los Círculos de Calidad, cuenta con una estructura completa de puestos clave -- para la operación asignada a la Subdirección de Personal.

En general, la distribución de las funciones se inclina hacia el Gerente -- de Calidad Integral y los Coordinadores de Círculos de Calidad.

El papel del líder no está completamente definido ya que existen Círculos en los cuales se manifiesta más de un líder y otros en donde no existe ninguno.

Como mencionamos el programa fue apoyado totalmente por la Dirección General y la Alta Gerencia, sin embargo la Gerencia media mostró resistencia al cambio ya que existe una cierta duda por los resultados que proporcione el programa.

A nivel empleado, existió un cierto desconcierto por el hecho de ser tomado en cuenta cuestión que nunca antes había sucedido.

Un gran acierto para el programa, fue la participación del Sindicato desde el principio ya que éste se involucró con la filosofía de los Círculos de Calidad y aceptó el modelo en forma entusiasta.

Una característica de esta empresa es que constantemente se utilizan esfuerzos publicitarios para difundir conceptos y logros alcanzados.

Resultados Concretos

- . Mejora en la Calidad del Servicio y agilización del mismo.
- . Simplificación del trabajo.
- . Enriquecimiento del trabajo a través del rediseño de puestos.
- . Ligero cambio de mentalidad dirigida hacia la Calidad y Productividad.
- . Mejora considerable en la comunicación tanto interna como externa: Clientes, Agentes, Brokers, etcétera.

Descripción General de los Círculos de Calidad

	INICIALES	ACTUALES
Número de Círculos:	10	8
Número de Miembros:	96	66
Número de Facilitadores:	25	21
Número de Personas que forman parte de los Comités de División:	36	31
Número Global de personas que han participado en el proceso:	157	118
Porcentaje que representan del total de empleados (2175):	7.21%	5.48
	FACILITADORES	MIEMBROS.
Promedio de Edad:	30 años	27 años
Promedio de Antigüedad en Seguros América:	6 años	5 años
Número de Sindicalizados	4	50
Número de <u>No</u> sindicalizados:	17	16
Número de Hombres:	12	26
Número de Mujeres:	9	40

4.5

Recomendaciones para la Mejora del Programa

1. El inicio de trabajo de un nuevo Círculo de Calidad deberá estar aprobado totalmente por el Comité de División, con el objeto de que este dé su apoyo incondicional para el desarrollo de la propuesta.
2. Debe de establecerse muy claramente, el compromiso que adquieren las personas que ingresan voluntariamente a un Círculo de Calidad, a fin de evitar el ausentismo y las bajas y así lograr los objetivos para los que se formó el Círculo.
3. Contar con los recursos necesarios, tanto materiales como humanos para dar respuesta a las necesidades de los Círculos.
4. Otorgar reconocimientos No Económicos a los participantes del programa de Círculos de Calidad, a fin de motivarlos.
5. Dar a conocer por los medios publicitarios con que cuenta la empresa, los avances y resultados obtenidos por cada Círculo, a fin de reconocer públicamente, el esfuerzo de los participantes y al mismo tiempo despertar interés en otras áreas.
6. Capacitar constantemente tanto a los facilitadores como a los miembros de los Círculos, con el fin de aumentar las posibilidades de éxito del mismo.

CONCLUSIONES

El concepto de Círculos de Calidad se ha utilizado como una herramienta para la solución de problemas de deterioro de la calidad en el servicio y disminución de la productividad. Desafortunadamente los Círculos de Calidad, han experimentado una inadecuada difusión por todo el mundo, poniéndolos como una panacea capaz de transformar a una empresa por completo y ponerla en primer lugar en el terreno competitivo.

Obviamente han sido también víctima de numerosos y agresivos ataques desmintiendo tales versiones. En lo personal consideramos que Japón, país donde surgieron los Círculos de Calidad ha destacado poderosamente en el medio industrial no por sus Círculos sino por el tipo de Administración que realizan así como por la lealtad y dedicación del japonés a su trabajo.

En Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, existió un interés a nivel nacional por el control de calidad. En México, podemos decir que nunca ha existido a nivel nacional, sino que es un interés segmentado que se presenta en aquellas empresas que han creado conciencia de calidad, por ejemplo:

Seguros América S.A.

Podemos decir, que siempre después de una crisis vienen etapas de crecimiento, esto sucede cuando existe una concientización y un deseo de resurgir, por lo que consideramos que actualmente México se encuentra en un buen momento para tomar conciencia de la situación que nos encontramos y contribuir para crecer y transformar la imagen que se tiene del servicio en México.

Es común escuchar anuncios de radio y televisión, invitando al mexicano a realizar bien su trabajo, más sin embargo consideramos que esto no es suficiente ya que en ocasiones únicamente se toma en broma y en realidad falta una acción programada que dé continuidad y seguimiento a resultados concretos.

Existe una tendencia a menospreciar lo realizado por el trabajador mexicano, pero a través de la investigación se ha podido demostrar que el trabajador mexicano cuando se encuentra motivado y se propone realizar bien las cosas lo hace bien por lo que es necesario alcanzar aspiraciones más grandes.

México cuenta con una gran riqueza de recursos naturales que ha permitido que el mexicano obtenga sus satisfacciones en cierto modo de manera fácil-- pero esto no debe justificar que se utilicen los recursos a un nivel bajo, sino tenemos el compromiso de aprovechar todo ese potencial para lograr el desarrollo económico.

El programa desarrollado por " SEGUROS AMERICA S.A. ", presenta aspectos enfocados a una Administración de tipo participativo, mejorando de manera interna la motivación, la satisfacción, reforzando la capacitación y creando un clima de cooperación y mejor comunicación repercutiendo en los resultados de Calidad y Productividad traduciéndose en ahorros económicos y mejor aceptación del producto.

En el caso de nuestro Seminario de Investigación, no hablamos de los Círculos como una solución a todos los problemas de la empresa, únicamente pretendemos demostrar que son aplicables a empresas de servicio mexicanas.

La investigación realizada en Seguros América S.A., demuestra que es una empresa que lo utiliza en forma adecuada, ha obtenido mejoras en su producción, comunicación, motivación e interés en sus trabajadores por hacer mejor las cosas y conocer más acerca de su trabajo, pues el enfoque que se ha dado ha sido el correcto, con lo cual comprobamos nuestra hipótesis.

Por otro lado no creemos que sea necesario el dar libertad en la toma de decisiones a los grupos, puesto que la clave radica en involucrar y consultar al personal en los problemas o decisiones que ellos van a operar directamente; independientemente de esto se obtienen otros beneficios que hemos mencionado dentro del Seminario de Investigación.

Pensar en el hombre es permitir que desarrolle su talento, imaginación, creatividad y lograr la obtención de mayores conocimientos y habilidades, enriquecer su trabajo y no olvidar en ningún momento las características del hombre.

Por lo que respecta a la participación que ha tenido el Sindicato dentro del programa Círculos de Calidad, podemos decir que se ha tomado en cuenta y se ha involucrado en la operación de dicho programa aceptando y dando su apoyo el cual se considera de suma importancia para el logro de los objetivos del mismo.

En conclusión pensamos que Japón ha aportado una forma de trabajo que pue de ser independiente de cualquier estilo administrativo y que simplemente esta forma de trabajo pone en primer plano el factor humano para lo cual debemos --- adaptar la mentalidad del mexicano y la cultura del pueblo.

BIBLIOGRAFIA

- . Argyris, Chris. Integrating the Individual and the Organization. --
Nueva York: John Wiley & Sons, Inc. 1964.
- . Crosby B., Philip. Quality is Free. Ed. Mc. Graw-Hill Book Company: -
New York, 1979. U.S.A.
- . Crosby B., Philip. La Calidad es Gratis. Derechos de traducción para --
Celanese Mexicana, por autorización expresa del autor en Septiembre de -
1983.
- . González Hernández, Agapito. Círculos de Calidad. Editado por el Insti-
tuto Mexicano de Control de Calidad: México D.F., 1976.
- . Hamilton, Alexander. Círculos de Calidad, un Nuevo Concepto para Aumentar
la Productividad. Editado por el Alexander Hamilton Incorporated: -
New York, 1981. U.S.A.
- . Hernández Rodríguez, Víctor. El Estilo de Administración Japonesa. (ar-
tículo): Publicado por la revista Ejecutivos de Finanzas del Instituto -
Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México D.F., 1982.
- . Hersey-Blanchard. Administración y Comportamiento Humano. Ed. Técnica.-
México, D.F. 1978.
- . Ishikawa, Kaoru. Q.C. Circle Koryo General Principles of the Q.C. Circles.
Editorial Q.C. Circle Headquarters, JUSE; Tokio, Japón 1980.

- Jurán, J.M.M. El Fenómeno de los Círculos de Control de Calidad. (artículo). Publicado por la revista Industrial Quality Control. -- U.S.A. 1967.
- Likert, Rensis. The Human Organization: It's Management and Value. - Nueva York, McGraw-Hill, 1967.
- Material del Behavioral Sciences Newsletter. Cambio Organizacional. - Gaceta Quincenal. Ed. Joaquín Peón (diversos fascículos), Cuernavaca, - Morelos.
- Mosqueira Muñoz, Gilberto. La Productividad y el Sindicato. (artículo). Publicado por la revista Ejecutivos de Finanzas del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Abril, 1982. México D.F.
- Ouchi, William. Teoría Z, Como Pueden las Empresas Hacer Frente al Desafío Japonés. Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A. México D.F. 1982.
- Sada Zambrano A., Marcelo. Enfoque Etico de la Motivación para la Productividad (artículo). Publicado por la revista Ejecutivos de Finanzas, del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Abril, 1983. México, D.F.
- Seidenaticker, Edward. Japón. Publicado por la revista Life, México D.F. 1962.
- Turcotte R., Pierre. Calidad de Vida en el Trabajo, Antiestrés y Creatividad. Ed. Trillas, Octubre, 1986. México, D.F.
- Weber J., William. México. Publicado por la revista Life, México D.F. - 1962.
- Programa Esfuerzo Conjunto de Calidad Integral. Elaborado por Seguros - América S.A. México D.F. 1985.