



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**“CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS  
Y PRIVADAS. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN  
DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD EN EL DESPACHO  
CONTABLE SILVIA S.C.”.**

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**  
P R E S E N T A :  
**MARIBEL ESTUDILLO MORÁN**

**ASESOR: L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ**



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: ESTUDILIO HORÁN  
NOEIBE

FECHA: 9/ octubre /02

FIRMA: [Signature]



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.

Importancia de la formación de los Círculos de Calidad en el

Despacho Contable Silvia S.C.

que presenta la pasante: Maribel Estudillo Morán

con número de cuenta: 9760346-1 para obtener el título de

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Septiembre de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Marcela Lucina Meneses</u>	<u>[Firma]</u>

*DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.*

*A MI PADRE +*

*POR QUE SIEMPRE ESTUVO CON MIGO  
EN LOS BUENOS Y MALOS MOMENTOS,  
POR DARMME TODO SU AMOR Y APOYO  
GRACIAS.*

*A MI MADRE*

*POR ESTAR SIEMPRE CON MIGO,  
POR ENSEÑARME A LUCHAR POR LO QUE  
SE QUIERE Y LEVANTARSE CUANDO SE CAE,  
GRACIAS POR TODO TU AMOR.*

*A MI HERMANO*

*GRACIAS POR TODO LO QUE  
ME HAS APOYADO.*

*A MIS TIOS*

*POR DARMME TODO SU APOYO Y CARINÑO  
PARA SEGUIR ADELANTE. LOS QUIERO.*

*A MIS AMIGOS*

*POR COMPARTIR SUEÑOS, ALEGRIAS,  
TRISTEZAS. GRACIAS POR APOYARME  
Y DARMME SU CARINÑO.*

*A MIENDI*

*POR SER LA MEJOR DE LAS AMIGAS Y  
APOYÁNDOME EN CADA MOMENTO  
DE MI VIDA. TE QUIERO MUCHO.*

*A LA UNAM*

*POR ABRIRE SUS PUERTAS PARA  
REALIZAR UNA DE MIS METAS Y POR  
SER PARTE DE ECCA.*

*A LA FESQ*

*POR BRINDARME LA OPORTUNIDAD  
DE REALIZAR MIS ESTUDIOS  
PROFESIONALES EN SUS ALCAS.*

*A MIS PROFESORES*

*POR TODOS LOS CONOCIMIENTOS QUE  
ME TRANSMITIERON PARA CUMPLIR  
LA META DE REALIZARME.*

## **No Temas Equivocarte...**

**"El error más grande lo cometes cuando, por temor a equivocarte, te equivocas dejando de arriesgar en el viaje hacia tus objetivos.**

**No se equivoca el río cuando, al encontrar una montaña en su camino, retrocede para seguir avanzando hacia el mar; se equivoca el agua que por temor a equivocarse, se estanca y se pudre en la laguna.**

**No se equivoca la semilla cuando muere en el surco para hacerse planta; se equivoca la que por no morir bajo la tierra, renuncia a la vida.**

**No se equivoca el hombre que ensaya distintos caminos para alcanzar sus metas, se equivoca aquel que por temor a equivocarse no acciona.**

**No se equivoca el pájaro que ensayando el primer vuelo cae al suelo, se equivoca aquel que por temor a caerse renuncia a volar permaneciendo en el nido.**

**Pienso que se equivocan aquellos que no aceptan que ser hombre es buscarse así mismo cada día, sin encontrarse nunca plenamente.**

**Creo que al final del camino no te premiarán por lo que encuentres, sino por aquello que hayas buscado honestamente."**

## ÍNDICE

### CAPITULO I. LA ADMINISTRACIÓN.

#### Introducción.

1.1. Que es la administración.	1
1.2. Objetivos de la administración.	3
1.3. Importancia de la administración.	5
1.4. Características de la administración.	8
1.5. Principios administrativos.	10
1.6. Proceso administrativo.	13
1.7. El papel de la administración en las organizaciones	16
1.8. Relación entre Administración y Calidad.	20

### CAPITULO II. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD.

2.1. Que significa Calidad.	22
2.2. Que es la Calidad Total.	24
2.3. Objetivos de la Calidad.	30
2.4. Por que es importante la Calidad.	32
2.5. teóricos importantes sobre los enfoques de la Calidad.	34
2.6. Componentes conceptuales de la Calidad.	44
2.7. Características importantes de la Calidad Total.	46
2.8. La Calidad Personal.	47

### CAPITULO III. CÍRCULOS DE CALIDAD.

3.1 Que son los Círculos de Calidad.	53
3.2. Características de los Círculos de Calidad.	55
3.3. El papel de los Círculos de Calidad.	58
3.4. Propósitos de los Círculos de Calidad.	60
3.5. Beneficios de los Círculos de Calidad.	61
3.6. Actividades de un Círculo de Calidad.	63
3.7. Establecimiento de los Círculos de Calidad.	66
3.8. Quienes participan en un Círculo de Calidad.	69

3.9. Técnicas fundamentales de los Círculos de Calidad	73
3.10. Puntos focales de los Círculos de Calidad.	81

#### CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO.

4.1. Antecedentes de la empresa.	83
4.2. Problemática de la empresa.	84
4.3. Investigación.	85
4.4. Resultados.	88
4.5. Propuesta.	93

CONCLUSIONES.	99
---------------	----

#### BIBLIOGRAFÍA.

## PROTOCOLO

**Título del trabajo:** Implementación del programa círculos de calidad en el despacho contable Silvia S.C.

**Objetivo general:** El mejoramiento de la comunicación y el desarrollo del trabajo en equipo de tal manera que se haga con calidad el trabajo, aprovechando al máximo todas las capacidades de cada uno de los miembros.

**Objetivos específicos:**

- Modificar la motivación de cada uno de los miembros.
- Crear una actitud positiva para poder prevenir los problemas y la capacidad para poder resolverlos.
- Desarrollar relaciones más armoniosas entre los jefes y subordinados.
- Reducir los errores para aumentar la calidad.
- Aumentar el desarrollo personal.
- Promover el sentido de equipo de los miembros.

**Planteamiento del problema:**

Actualmente en el Despacho Contable Silvia S. C. el personal que labora en el se encuentra dentro de un ambiente tenso y por ello ha llevado una competencia desleal entre ellos, donde se oculta información, se obstruyen las funciones y se practica el oportunismo.

La falta de comunicación adecuada provoca conflictos internos, reflejándose estos en la falta de calidad, trabajo rezagado, presiones por parte de los clientes a recibir el trabajo a tiempo y esto ha provocado una mala imagen del despacho ante los clientes.

### Hipótesis

Si se integran Círculos de Calidad en el despacho se contribuirá a su desarrollo, edificando un ambiente agradable de trabajo y de relación personal.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo esta atravesando por una transición de globalización, donde las organizaciones deben considerar diversos aspectos de vital importancia para poder mantenerse en el mercado, no se pueden dar el lujo de descuidar la calidad de los productos y los servicios, en donde el cliente busca la satisfacción de sus expectativas de calidad, donde el cliente siempre tiene la razón, y por lo tanto dicho descuido significaría la perdida del mercado.

Las organizaciones actualmente se desarrollan en un ambiente sumamente competitivo, por está razón, surge la necesidad de integrar equipos de trabajo en su interior que asuman la responsabilidad de enfrentar los retos que exige el ambiente para mantener una posición favorable en el mercado; sin embargo con la intención no basta, es necesario la disposición de los participantes para llevarlo a cabo, además de que se debe contar con una planeación adecuada de todas las actividades a realizar, definiendo los objetivos y las metas que persigue el esfuerzo conjunto de quienes pertenecen al equipo.

El objetivo del siguiente trabajo es el proponer el uso del método de Círculos de Calidad dentro de un despacho contable, para solucionar sus problemas internos.

En el capítulo uno se hablará de la administración, de su importancia dentro de las organizaciones cumpliendo con los

objetivos de servicio, el social y el económico; nos permitirá determinar que ésta es aplicable a todas las actividades humanas y por tanto a las organizaciones para que ellas puedan alcanzar sus objetivos y que para ello se necesita desarrollar una buena administración. Esta parte involucra la importancia y la innovación de la administración para lograr metas en la práctica de la calidad, siendo necesario adecuar los sistemas y procedimientos administrativos a las necesidades del desarrollo de un método de calidad.

En el capítulo dos se hablará de la Calidad la cual nos permitirá determinar que la organización que sea capaz de definir, medir y alcanzar la calidad podrá obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva con el resto de las organizaciones.

El conocimiento de la calidad, es esencial para que se pueda cimentar un cambio en las organizaciones, ya que lo que permite que se pueda aplicar un método de calidad, es conocer como funciona la filosofía de calidad, los beneficios que se pueden obtener y que se verán reflejados directamente en la organización y en sus integrantes.

Se conocerán diversos métodos de Calidad y su aplicación dentro de las organizaciones, mencionando el crear una cultura de calidad donde las personas la hagan parte de su vida.

En el capítulo tres se hablará de los Círculos de Calidad ya que una de las principales herramientas que han cobrado auge y han

demostrado ser vitales para alcanzar el éxito en las organizaciones es el trabajo en equipo, el objetivo de la creación de estos círculos es crear un sistema de alto rendimiento, que implica introducir a todo el personal para crear una cultura de trabajo en equipo, entendiendo la necesidad de cambiar la manera de como se ejecutan las actividades para mejorar la productividad y la calidad creando responsabilidades compartidas, relaciones más armoniosas, mejorar la comunicación y aprovechar las capacidades de los integrantes.

En el capítulo cuatro muestra una propuesta para solucionar un problema real y actual, en el Despacho Contable Silvia S. C. con el objetivo de utilizar Círculos de Calidad que reditúe en beneficios para todos los integrantes, se muestran los antecedentes del despacho, su problemática, y la propuesta de solución para poder enfrentar el futuro y esperar una nueva etapa en su desarrollo.

## CAPITULO I. LA ADMINISTRACIÓN.

### 1.1. QUE ES ADMINISTRACIÓN.

Cuando se habla de Administración se considera como una actividad inseparable a cualquier organismo o grupo social que se ha constituido a través del tiempo, para unir esfuerzos y trabajar colectivamente por intereses y objetivos comunes. Para entender lo que es la Administración con más profundidad conoceremos su origen etimológico y algunas definiciones.

La palabra "Administración" se forma del prefijo "ad" y "ministrare" que conjuntamente significan "servir". Etimológicamente se puede entender que ésta se refiere a una función que una persona desarrolla bajo el mando de otra. En este sentido la administración es servidora de otras disciplinas como la economía, política y derecho. A continuación se presentan las definiciones de algunos autores:

Henry Fayol considera que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Harold Koontz y Cyril O' Donell consideran que la administración es: "La dirección de un organismo social, y efectividad

en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

George P. Terry considera que la administración es: “Un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”.

Issac Guzmán Valdivia considera que la administración es: “La dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados recursos”.

José Antonio Fernández Arena considera que la administración es: “Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

Joaquín Rodríguez Valencia considera que la administración es: “ El proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de y trabajo, la que se fundamenta, en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”.

Agustín Reyes Ponce considera que la administración es: “ un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

En conclusión se puede decir que la administración no es otra cosa que la acción de dirigir a seres humanos con el fin de lograr determinados objetivos mediante principios y sistemas que nos llevan a una mejor productividad.

Por consiguiente la administración se considera como una función de la empresa y ésta cumple con tres objetivos: el social, el económico y de servicio y que está compuesta por principios, técnicas y prácticas, que se aplican a organizaciones para establecer sistemas racionales de esfuerzos los cuales llevan a alcanzar los objetivos y proporcionar satisfactoriamente a las necesidades de la sociedad.

## 1.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Toda acción en la vida persigue un fin, una razón de ser o existir y la administración no es la excepción. El hablar del objetivo de la administración, es hablar de lo que se pretende lograr. Para poder determinar el objetivo de la administración analicemos primero lo que hace y cuales son sus funciones dentro de la sociedad.

La administración se aplica a cada individuo en su vida personal así como se lleva a cabo en grupos sociales que generalmente son las organizaciones que quieren lograr los objetivos ya mencionados y ahí se da la administración en la organización, por que para poder alcanzar los objetivos se necesita hacer uso racional de los recursos a

su disposición y para ello desarrollar la administración para delegar, coordinar, supervisar, y controlar las actividades de las personas para el logro de los objetivos comunes.

Los objetivos dependerán de tres grandes dimensiones:

La responsabilidad de los dirigentes.

La naturaleza de la empresa u organización.

El medio ambiente.

Paul De Bruyne en su obra "Teoría moderna de la administración" considera los siguientes objetivos:

- La administración busca en forma directa, la obtención de resultados de máxima eficiencia en dirigir y coordinar la actividad de los grupos humanos hacia un fin común, y solo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos materiales.
- La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir, un buen administrador no lo es por que sea un buen ingeniero, economista o abogado, sino por cualidades y técnicas que se posee específicamente para que realice en su campo de actividad la mejor ejecución posible.
- Una mayor y más racional utilización de los recursos, es decir, buscar una mayor supervivencia con el fin fundamental de la eficiencia en general, para aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta.

- La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de los bienes y servicios, que son destinados a satisfacer las necesidades de los hombres en la sociedad.
- Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan en la empresa, para poder eliminar las causas de conflictos que pudieran presentarse en la organización.
- La coordinación, que es considerada como la esencia misma de la administración, donde implica el ordenamiento simultaneo y armonioso de diferentes actividades, es decir, hay diferentes personas, y medios diversos que están orientados a la realización a un fin único, la forma misma de agruparlos, de estructurarlos, de combinarlos, de ordenarlos, simultanea o sucesivamente.

Por lo cual consideramos que el objetivo actual de la administración es tener beneficios para las organizaciones, para los integrantes sean socios, accionistas, dueños, empleados, clientes y proveedores, y los objetivos comunes entre ellos, para la obtención de resultados con el esfuerzo común y que busca que todos salgan beneficiados.

### 1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Resulta de gran importancia la administración dentro de nuestra vida, pero, cuál es la razón de dicha afirmación, la respuesta la

podemos dar mencionando ciertas razones que nos establecerán la realidad de dicha aseveración.

J. Galván Escobedo en su obra "Tratado de administración general" menciona las siguientes razones para afirmar la importancia de la administración.

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social, ya se trate de una empresa industrial, un hospital, una universidad, una dependencia pública, un sindicato, etc. Todo organismo lleva implícita la existencia de una unidad administrativa, aunque sea mas necesaria, cuanto mayor y mas complejo sea el organismo.
- La importancia de la administración se ve en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Es éxito del organismo social depende directa o indirectamente de que haya una buena administración. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, dinero y relaciones humanas; permaneciendo al frente de condiciones cambiantes proporcionando previsión y creatividad.
- Una adecuada administración eleva la productividad trayendo todos los beneficios que consigo lleva el ser productivo.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo, en especial para los países que están en vías de

desarrollo, mediante requisitos sustanciales como la calidad de su administración.

- En los organismos grandes de la administración es indispensable y esencial. Por su magnitud y complejidad no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- En la pequeña y mediana empresa, la única posibilidad de competir con otras, es aplicando la administración y mejorándola para poder tener una mejor coordinación de sus elementos, donde indiscutiblemente son superadas por los grandes competidores.

Estas son las razones principales por las cuales la administración, su manejo, aplicación y mejora resultan de gran importancia en nuestra sociedad.

El incremento desmesurado de los organismos sociales, viene creando serios problemas que cada vez son más complejos, o para su administración, por consiguiente es necesario crear sistemas cada vez más acorde con tales organismos. La tarea de construir una sociedad mejor económicamente, con mejores normas y un gobierno más eficaz, es el reto de la administración en nuestros días.

#### 1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Determinar las características de la administración ha significado siempre un importante problema para los estudiosos de la administración.

Agustín Reyes Ponce menciona cuatro principales características de la administración.

- Su universalidad. El fenómeno administrativo se da en cualquier organismo social, por que dentro del siempre existe organización sistemática de medios y los elementos esenciales de la administración serán los mismos aunque existan variantes accidentales, sin importar a que se dedique el organismo como pudiera ser el ejército, un hospital, una sociedad religiosa. Etc.
- Su especialidad. La administración siempre va acompañada de otros fenómenos distintos, pero el administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- Su unidad temporal. La administración tiene etapas, fases y elementos, éste es único, y por lo mismo, en la vida de la empresa se dan en mayor o menos grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- Su jerárquica. Todos cuando tienen carácter de jefe en el organismo social, participan en distintos grados y modalidades en la misma administración por ejemplo el gerente general, al subgerente, el jefe de departamento, etc.

El autor George P. Terry " en su obra principios de administración" nos expone otras características.

- La administración sigue un propósito. La administración persigue un objetivo, ya sea este implícito o enunciado específicamente.
- La administración es una media para ejercer impacto en la vida humana, es decir, la administración influye en el medio ambiente.
- La administración esta asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo, es decir, todo organismo acciona para alcanzar sus objetivos los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.
- La administración se logra con y mediante los esfuerzos y para participar se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- La administración es una actividad y no una persona o un grupo de ellas, es una actividad y las personas que administran pueden ser designadas.
- La efectividad administrativa requiere de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica, donde la habilidad técnica es muy importante para cumplir un trabajo asignado.

- La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos dados.
- Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios, es decir, administrador y propietario no son sinónimos.

Estas son las características que tiene la administración donde encontramos que todas ellas dejan ver la actividad principal de la administración y sus particularidades.

### 1.5. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.

Un principio se puede definir como: "Una declaración o verdad fundamental y que es universal en su cumplimiento y nos proporciona una guía para el pensamiento o la acción y cuyo cumplimiento es universal".

Los principios administrativos tienen ciertas características que deben ser: Prácticos, esto quiere decir que deben ser aplicados casi en cualquier momento de la vida de la organización y que serán apropiados; deben ser pertinentes a las formas generales de estructura organizacional; deben ser congruentes para conjuntos de circunstancias similares en las que se presentaran resultados similares y deben ser flexibles, por que su aplicación habrá de tomar en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones que afecten a la organización.

El uso de estos principios tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. Henry Fayol nos menciona 14 principios que a su juicio nos ayudarían a mejorar y fortalecer la organización. Estos principios están citados en la obra de "Lecturas selectas de Administración" de Humberto Martínez Martínez y son:

- **División de trabajo.** Es la especialización que se considera necesaria para la eficiente utilización del trabajo.
- **La autoridad y responsabilidad.** Se tiene que tener capacidad de decisión para poder guiar las acciones de otras personas ya que quien ejerce la autoridad influye en el comportamiento de los miembros de la organización; Se tiene que tener el ejercicio de la obligación para poder asegurar el buen funcionamiento de las tareas.
- **Disciplina.** Es necesario respetar los acuerdos que están encaminados a obtener obediencia, en los lineamientos que la organización señala.
- **Unidad de mando.** Es que los empleados deben recibir ordenes solamente de un superior.
- **Unidad de dirección.** Cada grupo de actividades que tiene un objetivo en común debe tener un jefe y un plan.

- La subordinación del interés particular al interés general. Todos tienen intereses particulares, pero tienen que llegar al interés general.
- Remuneración. Las remuneraciones que se otorgan deben ser justas y que proporcionen la satisfacción de los empleados.
- Centralización. La forma en que la autoridad está concentrada o dispersa en la organización.
- Jerarquía. Son los niveles dentro de la estructura orgánica para definir las responsabilidades y su correlación con la autoridad.
- Orden. Una cosa en su lugar y cada cosa en su lugar.
- Equidad. El personal debe ser leal mediante la combinación de benevolencia y justicia.
- Iniciativa. Es concebida como la elaboración y ejecución de un plan. Se puede decir como la calidad personal para realizar las cosas.
- Espíritu de cuerpo. La importancia al trabajo en equipo y la importancia de la comunicación.

La aplicación efectiva de estos principios ayuda al administrador a facilitar su trabajo y nos lleva al logro de metas y objetivos.

## 1.6. PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso es el núcleo de la administración y es un principio administrativo. Consta de etapas en las cuales se ha dividido las actividades administrativas y este proceso esta normado por reglas cuya formación es esencial para entender la administración, pero, ¿qué es un proceso?

El diccionario nos menciona que proceso es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno que nos conducen a un fin determinado. Como proceso administrativo nos referimos a una serie de etapas a las que comúnmente también se le denominan funciones administrativas, ya que es conveniente y lógico separa los elementos para estudiar, comprender y aplicar la Administración pudiendo formular mejor las reglas que influyen en cada aspecto.

George P. Terry divide estas funciones en cuatro elementos que son: la planeación, la organización, la dirección y el control; esta es una de las formas más mencionadas por algunos autores.

Henry Fayol divide el proceso administrativo en cinco elementos: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Para Harold Koontz y Heinz Weirich son cinco elementos: Planeación, organización integración y control.

Para Agustín Reyes Ponce Existe una variante en la clasificación agregando a estas cuatro etapas dos limitaciones, la previsión ya que menciona que no se distingue entre lo que puede hacerse y lo que se va hacer de hecho y con ello se limita las posibilidades de forzar la mente a encontrar entre los recursos alternativos el mejor, dando por hecho que partimos de algo que debe hacerse o sean los planes de hecho. Reyes llega a una división de seis elementos la previsión que responde a qué debe hacerse, la planeación que responde a qué se va hacer, la organización que responde cómo se va hacer, la integración que responde conque se va hacer, la dirección que se refiere a ver que se haga y control que investiga en concreto como se ha realizado.

**PREVISIÓN.** Consiste en saber técnicamente lo que se quiere realizar, lo que se quiere lograr, mediante un organismo social. Conocer mediante la investigación y valoración las condiciones futuras para dicho organismo y se determinaran los diferentes cursos de acción posibles.

**PLANEACIÓN.** Es una visión al futuro donde se determina el curso concreto de acción que se habrá de seguir, estableciendo objetivos, políticas, procedimientos, y programas que orientaran al organismo y se llevara la secuencia de operaciones; estudia también los posibles cambios que puedan suceder y orienta a la empresa de acuerdo con ellos.

**ORGANIZACIÓN.** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, comprende la fijación de autoridades y responsabilidades de los funcionarios y empleados que se debe dar entre las jerarquías con el fin de lograr la máxima eficiencia en el desempeño.

**INTEGRACIÓN.** Son aquellos procedimientos que dotan al organismo social como aquellos medios que la mecánica administrativa nos señala como necesarios para su eficaz funcionamiento, como la selección de personal para encontrar y escoger lo mejores elementos, la introducción de los nuevos elementos para que se articulen lo mejor y más rápidamente posible al trabajo y lograr el desarrollo para poder progresar.

**DIRECCIÓN.** Se refiere a la coordinación de las actividades, manejo y motivación del elemento humano y vigilar las acciones con el fin de que todos realicen los planes diseñados. Se señala al mando o la autoridad, el cómo delegarla y ejercerla, la comunicación ayuda a la dirección para que ésta actúe como sistema nervioso del organismo y la supervisión para ver si las cosas se están haciendo como se había planeado y mandado.

**CONTROL.** Consiste en asegurar que las actividades se realicen de conformidad con los planes previos mediante el establecimiento de sistemas, normas, operación de controles para poder medir e

interpretar los resultados actuales y pasados en relación con los planeados.

Podemos decir, que el proceso administrativo nos ayuda a comprender y aplicar mejor a la Administración para una mejor aplicación de reglas y técnicas que influyen en la acción administrativa.

### 1.7. EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LAS ORGANIZACIONES.

Pudiera decirse que la función del administrador es determinada por la descripción del puesto, donde se asignan sus responsabilidades y autoridad, y por un título que señala el lugar que ocupa en la jerarquía de la organización, esto literalmente es cierto, pero tal definición constituye una simplificación de la función exacta a la realidad ya que en la descripción del puesto no se toman en consideración muchas otras influencias que definen y limitan su conducta. Algunas de ellas son formales como las normas, el control de los procedimientos y los acuerdos en las negociaciones colectivas; otras son informales aunque igualmente importantes como las especulaciones de los demás y como va a cumplir el administrador con las responsabilidades de su cargo.

La administración de empresas en la actualidad es una profesión, al tener la administración un cumulo de disciplinas y que esta sujeta a un enfoque científico para la solución de problemas y que se apoya en principios y prácticas, el dirigente deberá actuar bajo estos conocimientos, por lo tanto la administración tiene todas las características de una profesión y cualquiera que entre en su campo, deberá conducirse como un profesional. El principal objetivo del dirigente es realizar una utilidad ya que una empresa que produce utilidades provee mejores artículos y servicios al consumidor, salarios y prestaciones para los empleados.

Humberto Martínez Martínez en su obra "Lecturas selectas de administración" menciona el ejercicio del administrador profesional:

- Empleará las técnicas más indicadas y tratará de obtener mayor provecho para la organización.
- Se preocupará por que el personal del organismo al que representa sus servicios, sea tratado en forma justa, de tal manera que se encuentre motivado en el trabajo y se realice en él.
- Antepondrá los intereses de la empresa a sus intereses particulares siempre y cuando aquellos no vayan en contra de la organización.
- Buscará incrementar el beneficio reduciendo costos hasta donde sus conocimientos le permitan, y nunca tomará una

decisión que perjudique a la organización para obtener un beneficio personal.

- Ocupará aquellos puestos para los cuales posea preparación adecuada y procurará que los resultados de su eficaz administración se traduzcan en beneficio al organismo que preste sus servicios.

El administrador debe reconocer que la eficiencia administrativa es el factor determinante en la supervivencia de cualquier organismo. Para poder realizar con eficiencia sus actividades el administrador, a parte de los conocimientos necesarios y experiencia, debe adquirir determinados requisitos y cualidades. Según Joaquín Gómez Morfín en su obra "La administración moderna y los sistemas de información" menciona algunas cualidades y requisitos que el administrador debe tener, son las que siguen:

Aptitudes para dirigir y mandar gente. Es la habilidad natural o adquirida para poder persuadir a las personas y hacer que trabajen unidas. Si se logra conjugar los intereses personales con los intereses de los colaboradores, así con los objetivos de la organización, el éxito se encuentra asegurado.

El deseo de asumir responsabilidades. Es necesario que los directivos posean gran fuerza de voluntad para poder encararse a las

dificultades y problemas y seguir la consecución de las metas. Algunos hombres competentes declinan las responsabilidades por falta de carácter.

Delegación de autoridad. Es asignar al subordinado la responsabilidad de acuerdo con la autoridad, de tal manera que se lleve a cabo el objetivo o el resultado principal. Un dirigente puede y debe delegar autoridad a otros, pero siempre estará consciente de que no podrá delegar su propia responsabilidad.

Iniciativa. Es la cualidad de reconocer la necesidad de actuar y obrar en consecuencia. El miedo a la acción y al no quiere aceptar riesgos, no va de acuerdo con el buen proceder de un dirigente, en cambio, Actuar con confianza, aceptando los peligros de la acción son características de un buen dirigente.

La capacidad de decisión. Una buena parte del trabajo es determinar el mejor camino que deberá seguirse después de haberse estudiado varias alternativas, El gerente indeciso o que aplaza indefinidamente sus decisiones entorpece el buen funcionamiento y el curso futuro del organismo.

Capacidad de saber expresar y comunicar el pensamiento. Es el contacto continuo con los subordinados, clientes y proveedores, así como la recepción de numerosas informaciones que se tendrán que

interpretar para poder transmitir a otros, esto hace que el directivo tenga la necesidad de expresar claramente sus órdenes o decisiones.

La aptitud abierta para recibir sugerencias. La mente cerrada no va de acuerdo con el trabajo de equipo que implica a dirección de un organismo, es necesario mantener un punto de vista objetivo sobre los intereses personales.

Administrar es un proceso de funciones básicas que efectúan los directivos de las organizaciones y que estas funciones se aplican a todas las labores operativas; ninguna organización puede alcanzar el éxito y cumplir sus objetivos, sino posee una administración eficiente.

#### 1.8. RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD.

Cuando se habló de lo que era administración, se entendió que ésta persigue un fin muy práctico y que para obtener resultados se canalizan todos los recursos con los que cuenta el organismo y que un buen administrador es el que sabe aprovechar las capacidades de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización. Cuando una empresa adopta el sistema de administrar con calidad, se procura que sus diferentes departamentos se vayan involucrando en el compromiso por la calidad. Con esto la calidad pasa a ser responsabilidad de todos para ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de cliente.

Administrar para la calidad implica adecuar fases del proceso administrativo hacia el logro de un objetivo de calidad, esto es que se debe planear la calidad, organizar los recursos de la organización para obtener calidad y un control para lograr la calidad total. En un sistema de calidad total, se deben establecer programas con el objeto de una mejora continua de calidad, se deben establecer ideas nuevas, métodos nuevos y mejorados, mejor equipo, personal mejor, dirección más capacitada.

En la planeación para la calidad se deben tomar en cuenta la definición de una política de calidad, establecimiento de estándares de calidad, definición de concepto de calidad, liderazgo constante en todos los aspectos de calidad, así como dotar de medios para alcanzar las metas propuestas para la calidad.

Para un adecuado control de calidad se requiere de un nuevo tipo de profesional y trabajadores para poder trabajar en equipo y entender los problemas con los que se relaciona su actividad y tener nuevas estructuras organizacionales, ahí aparece el administrador y la disciplina que aplica la administración, dado que la calidad es el nuevo concepto administrativo que sabe absorber todo el sistema, se requiere introducir organismos o equipos interfuncionales para que las exigencias de calidad y la filosofía de mejoramiento continuo se hagan realidad en las principales actividades de la organización.

## APITULO II. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD.

Al hablar de calidad resulta a veces algo subjetivo, sin embargo, el hablar de calidad nos conduce a pensar en algo bueno, adecuado o superior, emitiendo juicios de valor. El concepto de calidad ha ido evolucionando en los últimos años existiendo una gran variedad de concepciones en las empresas. Para este concepto que mejor que partir del origen etimológico de la palabra.

### 2.1. QUE SIGNIFICA CALIDAD.

El término calidad tiene su origen en el griego kalos, y del latín Qualitatem.

Kalos quiere decir: bueno, hermoso, apto, favorable.

Qualitatem quiere decir. Propiedad.

El diccionario nos dice: Calidad es la propiedad o característica de una cosa que nos permite apreciarla como igual, mejor o peor a las restantes de su especie.

Para W. Edwards Deming, la Calidad no es otra cosa que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Para el Dr. Joseph M. Juran, la calidad es "La educación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoru Ishikawa, define la calidad como: "Desarrollar diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

John Okland, define la calidad como: "Cumplir con los requisitos del cliente.

Armando V. Feigenbaum, la define como: "El resultado total de las características del producto o servicio que en si satisface las esperanzas del cliente".

Considerando las definiciones antes mencionadas se puede concluir que: la Calidad es un proceso de mejoramiento continuo, donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad y excelencia.

En resumen se puede decir según Feigenbaum que la calidad es.

- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.

- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción.
- La calidad no es un problema es una solución.

## 2.2. QUE ES LA CALIDAD TOTAL.

La calidad total es un proceso en evolución continua dentro de una organización y que por su naturaleza misma no se puede detener, la calidad total no solo se refiere al producto o al servicio, sino que es la mejoría permanente en el aspecto organizacional y gerencial de una empresa; en donde cada trabajador sin importar el nivel jerárquico este comprometido con los objetivos empresariales. Esta calidad implica productividad; significa reducir costos y aumentar la rentabilidad.

Para que la calidad total se pueda lograr es necesario que se rescaten ciertos valores básicos de la sociedad y es aquí donde el empresario juega un papel muy importante, empezando por la educación previa de sus trabajadores, para conseguir una población laboral más dispuesta, con una mejor capacidad.

La Calidad Total la podemos definir desde tres puntos de vista según Pablo Settimini en su obra "Perfil gerencial".

1. Principio unificador: Total dedicación a los clientes para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

Dentro del concepto de clientes, se deben identificar los clientes externos (clientes finales, proveedores, gobierno, instituciones); y los clientes internos (cada una de las unidades operativas que reciben y/o suministran productos y/o servicios a la organización), los cuáles se deben identificar claramente. Para satisfacerlos no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud proactiva que nos conduzca a identificar los atributos de la calidad y que tienen impacto en la satisfacción a sus clientes.

Para identificar a los clientes de una organización debe iniciarse averiguando donde se encuentran los clientes externos y cuales son sus necesidades y crear de ahí una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas.

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

Para que una organización logre conocer con precisión a sus clientes externos es necesario que efectúe una segmentación en grupos homogéneos, ya que no todos tienen las mismas necesidades y expectativas, después de esta segmentación se deben identificar necesidades y expectativas presentes y futuras, también

es necesario identificar el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con la competencia.

Es esencial mirar al cliente como lo que es y no como nosotros queremos que sea y para lograr esto se puede hacer uso de diferentes técnicas como: Entrevistas, encuestas, observaciones, estudios de mercado, etc. todo esto nos permite conocer:

- Cuales son los atributos de calidad importantes para sus clientes.
- Las calificaciones dadas a la empresa por los clientes con dichos atributos.
- La comparación con la competencia.
- Las quejas manifestadas a cerca de los atributos.

Por consiguiente el propósito de la calidad es garantizar la plena satisfacción del cliente con los productos o servicios proporcionados por el proveedor.

## 2. Los resultados:

- Clientes firmemente leales.
- El tiempo se reduce para que se bajen los costos.
- Un clima que respalde el equipo de trabajo.

Cuando se eleva permanentemente el nivel de satisfacción del cliente se puede conseguir su lealtad durante un tiempo, la cual debe medirse en términos de como los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran.

Al desarrollar y poner en practica los programas de calidad requerirá de tiempo y costará dinero, siendo difícil dar un estimado de costos ya que este dependerá del tamaño de la empresa y de la complejidad de sus operaciones. Al principio se producirán desembolsos relacionados con el tiempo que se necesite para implantar los programas, hasta cierto punto, estos costos pueden considerarse como gastos de capital, amortizándolos contra los ahorros importantes obtenidos en áreas tales como: Revisión de documentos, reproceso de artículos defectuosos, reducción de los desechos y otros.

El trabajo en equipo en todos lo niveles de la organización implica que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontanea, la comprensión y la identificación de los objetivos de la organización. El trabajo en equipo requiere de habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás.

Cuando se piensa en equipo y no individualmente, cada persona se preocupa no solo por hacer bien su trabajo sino por que los demás hagan lo mismo. De esta manera si uno ve que alguien tiene problemas, le proporciona ayuda por que quiere que el trabajo salga bien para el beneficio mutuo.

### 3. Las herramientas y técnicas:

- Control de la calidad
- Aseguramiento de la calidad.
- Reingeniería.
- Sistema justo a tiempo.
- Desarrollo organizacional.
- Trabajo en equipo.

El control de la calidad guía las acciones coordinadas de personas, máquinas e información para lograr este objetivo, este método esta orientado a elevar en forma consistente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización previendo el error y haciendo un habito de superación constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. El trabajo del control de calidad requiere de formas efectivas de integrar los esfuerzos de un gran número de personas con un gran número de maquinas y enormes cantidades de información. Las mejoras importantes de la satisfacción de los clientes y el mantenimiento de

estos niveles apropiados son los objetivos principales del control total de la calidad.

**Aseguramiento de la calidad:** Es el argumento de la calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal, que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

Se puede decir que para el aseguramiento de la calidad se necesita la integración y el completo control de todos los elementos, abarcan aspectos tales como: La administración, finanzas, ventas, mercadotecnia, recursos humanos, diseño, compras, producción.

La reingeniería se define como un proceso que plantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una empresa, con el objeto de instrumentar cambios drásticos y profundos para elevar en forma efectiva su desempeño y competitividad.

El desarrollo organizacional es según Harry Levinson en su obra "Desarrollo Organizacional, valores, procesos y tecnología" es una estrategia educativa que tiene como propósito fundamental integrar a los fenómenos endógenos del sistema hacia un cambio que beneficie estructuralmente a la empresa frente a las variables exógenas que tiene que enfrentar.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas que tienen una misión o un objetivo en común que trabajan coordinadamente con la participación de todos los miembros bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos. La misión del equipo no sólo se limita a una tarea específica, también se refiere a objetivos generales como el desempeño de un proceso o desarrollo de nuevos productos. Los beneficios del trabajo en equipo son:

- Fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica.
- Genera identificación de las personas con principios, valores e intereses de la organización.
- Genera colaboración, confianza y solidaridad entre compañeros.
- Facilita la delegación de autoridad y autonomía.
- Elimina controles innecesarios, reduce procesos y correcciones.
- Facilita la capacitación en las metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad.
- Elimina barreras interfuncionales y promueve la retroalimentación.

### 2.3. OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

La calidad constituye una adecuada ideología, que con un buen manejo, agrega en distintas etapas, valores; que vigorizan el espíritu de quienes participan de ella mediante el cambio de actitudes, con los

siguientes objetivos que propone Mario Gutiérrez en su obra conceptos administrativos del control de la calidad:

- El objetivo básico la competitividad.
- El trabajo bien hecho.
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente.

Estos objetivos los podemos ver de dos puntos de vista.

**SATISFACER AL CLIENTE.** Esto se hace mediante la producción de artículos o servicios adecuados, proporcionando estos satisfactores en una forma más eficiente y más efectiva en cuanto a costo.

**OBTENER LUCRO.** Es decir tener más penetración en el mercado, con una clientela leal y esto a su vez se verá reflejado en la disminución de los costos y por consiguiente un aumento en las utilidades.

## 2.4. POR QUE ES IMPORTANTE LA CALIDAD.

Actualmente se ha llegado a conceptualizar el término de calidad en una forma diferente al pasar de los años, las empresas la han tomado más en cuenta. Ya que la calidad esta en función de cumplir con ciertos requerimientos. Estos requerimientos lo establecen los clientes o usuarios que son quienes utilizan, benefician o son impactados por las tareas o las cosas que realizamos.

Los enfoques de calidad, también enfatizan la importancia de volvernos nuestros clientes, para conocer nuestras necesidades y en nuestras actividades crear productos o servicios que cumplan con las expectativas de productividad.

El enfoque de la calidad busca darle una nueva racionalidad a las cosas que hacemos, muchas cosas se hacen muy alejadas de la realidad y de las necesidades y de las expectativas que tienen a quienes van dirigidas. Otras tantas se realizan a través de formas obsoletas y poco practicas, que simplemente derivan de una rutina que ha sido heredada y que no cuestionamos ni mejoramos.

La Calidad nos permite introducir a la gente en un proceso de mejora, motivándola para descubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho, con los consecuentes beneficios a la sociedad. Nos ayuda a reencontrar el sentido del trabajo

individual y en grupo, la pertenencia de hacer bien las cosas desde la primera vez, conocer el costo de la no calidad acompañada de la apatía, nos ayuda a comprender el enfoque preventivo sobre el correctivo y finalmente busca la revalorización y dignificación del trabajo.

La calidad Total en las organizaciones, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe simentarse en estas dos palabras: "Calidad Total".

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los trabajadores.
- Los proveedores; y,
- Los clientes.

En conclusión podemos decir que es importante por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos y por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.

## 2.5. TEÓRICOS IMPORTANTES SOBRE LOS ENFOQUES DE LA CALIDAD.

La calidad debe ser sujeta de gestión y por eso las aportaciones de diversos autores han insistido en que la calidad puede y debe ser planificada siguiendo pautas y principios o programas.

Estas son algunas aportaciones efectuadas por teóricos de la calidad:

- TRILOGIA DE LA CALIDAD (Joseph M. Jurán)
- CICLO P.E.C.A. Y LOS 14 PUNTOS (W. Edwards Deming)
- CERO DEFECTOS (Philip Crosby)
- CÍRCULOS DE CALIDAD (Kaoru Ishikawa)
- CINCO "S" DE KAIZEN (Instituto Kaizen)

### TRILOGIA DE LA CALIDAD.

El doctor Jurán es uno de los pioneros en la promoción de los enfoques de calidad, ha hecho aportaciones muy importantes a nivel internacional que lo han llevado a recibir condecoraciones en varios países. Sus aportaciones en la modernización y revolución de la industria japonesa estriban en haber logrado transmitir a los agentes de nivel alto y medio, que el control total de la calidad no es un instrumento que debe aplicarse sólo en la planta, sino es un instrumento para la gerencia completa. Destacó ante ellos que el

control estadístico impulsado únicamente por los ingenieros tiene un límite y con sus seminarios abrió las puertas para el establecimiento del control de la calidad tal como se conoce hoy.

El Dr. Jurán define la calidad como adecuación al uso, lo cual implica que los productos y servicios cuenten con las características que el usuario ha definido como útiles. Distingue dos tipos de calidad: la calidad de diseño que se refiere a que el producto satisfaga las necesidades y que contemple el uso que se le va a dar y la calidad de conformancia que tiene que ver con el grado en que los productos o servicios se apegan a las características de calidad.

Juran establece que el proceso para lograr la calidad se basa en tres principios:

- Planificación de la calidad. Es determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacer a los clientes.
- Control de la calidad. Este proceso se sigue durante la elaboración de los productos y los servicios, para asegurar que se cumplan los objetivos de calidad evaluando el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para, luego, actuar reduciendo las diferencias.
- Mejora de la calidad. Este proceso tiene por objeto elevar los niveles de calidad alcanzados estableciendo un plan anual para

la mejora continua logrando un cambio ventajoso y permanente. Lo que hoy se da por admisible, mañana no lo será.

### CICLO P.E.C.A. O CICLO DEMING.

Deming es el representante de la escuela de gerencia de calidad más conocido, es quien logra la aceptación de sus ideas de calidad en el Japón, en donde actualmente existe el premio Deming anual, que se concede por progresos obtenidos en el campo de la precisión y confiabilidad del producto.

El ciclo de Deming es una metodología recomendada para la realización de cualquier actividad que permite lograr los resultados esperados en forma sistemática, partiendo de información confiable para toma de decisiones y este ciclo contiene cuatro fases:

- Plan. Es donde se elaboran los cambios basándose en datos actuales, primero definiendo los objetivos a lograr, determinar la situación actual para saber los problemas a resolver y las áreas de mejora, definir las acciones de mejora y establecer a través de un plan de trabajo todos los pasos que deben seguirse para la implantación de las acciones de mejora.
- Ejecución. Es ejecutar el cambio, es la implantación de la solución definida. Es importante que se efectúe el plan tal como

fue diseñado y que se establezcan mecanismo de control para ir evaluando los progresos.

- **Control.** Es evaluar los efectos y recoger los resultados, esto nos permite comparar los resultados obtenidos, contra los esperados. Esta verificación se da en dos momentos: mientras se implementa el proceso y cuando ya se tienen los resultados.
- **Actuación.** Es estudiar los resultados, confirmar los cambios y experimentar de nuevo. Se deben ir haciendo los ajustes y replanteando las acciones para lograr los beneficios esperados y si los resultados se logran se debe estandarizar y sistematizar los procedimientos para asegurar el mantenimiento de los resultados.

El Dr. Deming. También resume en su filosofía de calidad en la aplicación 14 factores, que de aplicarse en las organizaciones mejorarán notablemente la calidad de sus resultados y son los siguientes:

- Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios, asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.
- Adoptar una nueva filosofía donde los directivos deben ser conscientes del reto, rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales, defectuosos y defectos de fabricación.

- Dejar de depender de inspecciones masivas para lograr la calidad, solicitando pruebas estadísticas inherentes en las funciones de fabricación y compras.
- Acabar con la practica de hacer negocios basados en el precio, es decir reducir el número de proveedores, eliminando a los que no calificuen al no adoptar pruebas de calidad. Lo barato sale caro.
- Mejorar de manera constante y permanente el sistema de producción y servicio para mejorar la calidad y la elaboración de bienes y servicios y así reducir continuamente los costos.
- Capacitar continuamente en el trabajo, desarrolle e implemente planes de adiestramiento y mejora continua al personal.
- Implementar el liderazgo para la calidad. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo y tomar medidas correctivas en cuanto a imperfecciones.
- Romper las barreras existentes entre los departamentos, todos deben trabajar en equipo para prever los problemas que pudieran surgir durante la producción y de uso en el producto o servicio.
- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas numéricas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesario.
- Mejorar permanentemente la calidad y productividad suprimiendo las metas numéricas.

- Eliminar las barreras que le quiten al trabajador su derecho a sentir orgullo por su trabajo y de su destreza, entre ellas la valuación de méritos, y la administración por objetivos.
- Instruir un vigoroso programa de educación y mejora continua.
- Definir el compromiso de todo el personal a trabajar para conseguir el cambio. El cambio es responsabilidad de todos.

#### CERO DEFECTOS.

Crosby un importante consultor de calidad de Estados Unidos, Ha promovido intensamente su filosofía de calidad en la empresa. Hizo muy famosa su afirmación de que la calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, lo que Crosby quiere dar a entender es que cuando algo debe ser corregido se añaden costos extras tanto para el productor como para el cliente.

Para Crosby forma 14 pasos para la administración por calidad:

- Compromiso de la dirección. La alta dirección debe comprometerse en una política de mejora de la calidad.
- Formar el equipo para la mejora de calidad. Es importante que exista una estructura dedicada a coordinar y supervisar los esfuerzos de la organización.
- Medidas de la calidad. Para prevenir y controlar el proceso y analizar tendencias y los problemas en funcionamiento de la organización.

- **Evaluar los costos de calidad.** Es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.
- **Crear conciencia sobre la calidad.** Hacer labor de difusión y de convencimiento a todo el personal, enseñando el coste de la no calidad.
- **Acción correctiva.** Implementar medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de los niveles de calidad sobre posibles desviaciones.
- **Planificación de cero defectos.** Se marcara el compromiso de toda la organización y se definirá un programa de actuación con el objeto de prevenir los errores.
- **Capacitar al personal.** La dirección recibirá preparación del manejo de las herramientas para la aplicación del programa de mejora.
- **Día cero defectos.** Involucrar a toda la organización en la celebración y reconocimiento cuando se experimenta el cambio real en su funcionamiento.
- **Establecer las metas.** La manera de llegar a los objetivos para reducir los errores.
- **Eliminar las causas de error.** Eliminar lo que impida el cumplimiento del programa de actuación error cero.
- **Reconocimiento.** Los logros de los departamentos deben ser estimulados, determinándose recompensas para aquellos que cumplan con las metas establecidas.

- Formar equipos de calidad. Se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación a través de equipos de trabajo enfocados a la implementación de mejoras.
- Empezar de nuevo. La mejora de la calidad es un ciclo continuo que nunca termina.

### CÍRCULOS DE LA CALIDAD.

El Dr. Ishikawa puso gran énfasis en la aplicación de los métodos estadísticos y el control de la calidad, para evolucionar la filosofía administrativa de las organizaciones. Hizo gran énfasis en que el control de calidad debía ser aplicado no sólo en las actividades de producción, sino en todas las actividades de la empresa. Recomienda la creación de estructuras corporativas formales, dedicadas a lograr y mejorar la calidad y estas estructuras las llama círculos de calidad.

- La participación en los círculos debe ser voluntaria, aunque se espera la participación activa de todos.
- La formación y el trabajo en un proyecto se deben realizar a costa del tiempo de la empresa.
- La sistemática de trabajo gira en torno al líder del grupo.
- Las nominaciones de proyectos de mejora pueden ser iniciativas tanto de los trabajadores como de los directivos.

- Los proyectos estarán relacionados con las tareas propias de la actividad de sus miembros.
- La selección de un proyecto para su ejecución efectiva corresponderá a la dirección con acuerdo del control de calidad.

También nos menciona seis puntos principales para la nueva filosofía administrativa:

- Primero calidad, las utilidades son consecuencia.
- El consumidor orienta la calidad, no el productor.
- El siguiente proceso es el consumidor.
- Hablar con hechos y datos.
- Administración que respete al hombre.
- Administración funcional.

#### CINCO "S" DE KAIZEN.

Se debe entender kaizen como el mejoramiento integral, orientado al proceso y no a los resultados poniendo énfasis en la calidad de vida de los trabajadores de la empresa. Este sistema lo aplicó el ingeniero japonés Masaki-Wai, quien dice que la calidad de vida del trabajador debe estar sustentado en: "el salario debe ser remunerativo, condiciones de alimentación adecuadas, salud, educación y cultura y autoestima."

El sistema nos dice que la calidad de vida de los trabajadores es lo más importante, ya que el trabajador con calidad es altamente productivo para la empresa y su familia. La administración transversal, dice que cada departamento o área de la empresa debe ser un proveedor y un cliente y que todo esto nos permite la operación justo a tiempo. Su sistema consiste en:

- Seiri (disposición metódica). Se establece la necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible. Todos los documentos, herramientas y stocks que sean prescindibles deberán eliminarse.
- Seiton (orden). Exige que todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, para ser localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.
- Seiso (limpieza). Consiste en mantener todos los equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo, así como en limpiar y ordenar las áreas de trabajo.
- Seiketsu (estandarizar). Se pretende desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso.
- Shitsuke (disciplina). Se debe asegurar que todo el personal que participa en el proceso comprende y emplea los estándares y procedimientos establecidos.

## 2.6. COMPONENTES CONCEPTUALES DE LA CALIDAD TOTAL.

Nos menciona Pablo Settimini en su obra perfil gerencial que el concepto de calidad total desde la óptica de la organización, involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas.

**AMBIENTE PROPICIO:** Se debe consolidar un ambiente adecuado y con las condiciones adecuadas que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Lo cual implica lograr una cultura uniforme, compartida por la organización.

**MANAGEMENT.** Es el corazón del sistema, el cual de un modo obsesivo está a la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.

**EMPLEADOR.** Posee un excesivo respeto por el ser humano y por sus potencialidades, motivando al personal y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones propiciando el cambio de aptitud.

**HERRAMIENTAS DE EL SISTEMA.** No existe posibilidad de un correcto y eficiente funcionamiento, sin la asistencia de dos factores concurrentes: sistema y pasión. A veces se tiene el sistema, pero no la pasión suficiente, y ello no alcanza, o bien a veces se pone mucha pasión y no se tiene el sistema adecuado.

**PLANTEAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO.** Calidad total primero implica un cambio en la estrategia empresarial y luego en la estrategia competitiva; logrando ambas es sustancial la medición del desempeño para que existan mejoras continuas.

**PROVEEDORES.** Es parte de una cadena perfectamente eslabonada que no se puede romper. Se debe tener excesivo cuidado en que se nos entregue calidad certificada a lo largo del tiempo.

**PERSONAL.** Es una de las variables más importantes, por el grado de involucramiento que asume, demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.

**CONSUMIDOR.** No se justifica el diseño de la calidad total, si esta no se planifica a partir de las perspectivas del cliente, protagonista central.

En conclusión se puede decir, que la reunión de todos estos elementos nos lleva a conseguir que el control de la calidad en las organizaciones y así llevar a la mejora continua.

## 2.7. CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LA CALIDAD TOTAL.

Ricardo J. Aguado en su obra *Administración de la Calidad Total* nos menciona las siguientes características de la calidad total.

- La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado, es decir, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad, por consiguiente las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.
- Los directivos principales deben actuar en determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la empresa.
- Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la empresa.
- Los directivos principales deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.

- Las empresas deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.
- Los sistemas de calidad total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.
- Relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa.

Se puede decir que estas características dan el pleno sentido de la calidad que nos llevan a la mejora constante ya que los productos y servicios de alta calidad se han convertido en clave de éxito para competir en los mercados.

## 2.8. LA CALIDAD PERSONAL.

En algunas de las empresas actuales cuyas estructuras están basadas en la pirámide de Maslow y de jerarquía tradicional, estas ya son obsoletas y no responden a los rápidos movimientos del mercado. Estas estructuras provocaron una deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado: grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente. El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la

sistematización del capital intelectual del personal como base de la organización del futuro, lo cual llevará a programas de calidad.

Administrar el conocimiento humano conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las empresas y en el concepto de trabajo en su esencia. La calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose ahora con mayor respeto y euforia. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa. Más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales, con la llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser una herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa.

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades y por tanto de la organización y lleva a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la Reingeniería, la calidad paso de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la empresa, sin embargo, tampoco la reingeniería está siendo suficiente y se necesita una sexta generación de procesos de calidad basados en una rearquitectura de la empresa, como empresa ampliada, la

estructuración del capital intelectual y el nuevo enfoque de liderazgo, todo orientado a ofrecerle al cliente vía conocimiento e inteligencia.

La organización necesita gente con estudios y con preparación, no solo gente buena, todas las personas debemos ser elementos de calidad en cualquier ambiente en que nos desarrollemos. La organización necesita que su personal conozca a fondo a la empresa desde las refacciones y materiales, hasta los clientes a los que se les brinda el servicio Uno de los despilfarros más importantes que hay es el no aprovechar las habilidades del personal y esto provoca frustración y tiene efectos perniciosos en el trabajador.

La dirección debe considerar que el dinero gastado en formación, educación y capacitación no aparece reflejado en el balance y por ende no incrementa su valor neto.

La pregunta más importante que se podría hacer es como lograr gente con calidad. Mary Walton en su obra "Como administrar con el método Deming nos menciona las barreas que debemos eliminar para lograr gente con calidad".

**ELIMINAR EL MIEDO EN EL TRABAJO.** Ningún trabajador puede dar lo mejor de sí cuando no se siente seguro y mientras no supere el miedo en cualquiera de sus manifestaciones, el miedo

siempre implica una pérdida económica por eso es necesario crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.

El conocimiento es un elemento importante que ayuda a realizar con mayor eficiencia el trabajo asignado, sin embargo es muy frecuente encontrar resistencia a adquirirlo, sino se suprime el miedo no se puede servir a los mejores intereses de la organización.

ELIMINAR LAS BARRERAS INTERDEPARTAMENTALES. El personal de otras áreas deben tener conocimiento de los problemas que conciernen a las diferentes fases, si se eliminan estas barreras se logran importantes mejoras en la calidad misma.

ELIMINAR EXHORTACIONES O AMONESTACIONES. Los errores en su mayoría no provienen de los trabajadores, sino del sistema mismo y por esto es frecuente que al amonestarlos generen frustración y resentimientos. Lo que los trabajadores necesitan es que el cuerpo directivo les trace una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad, esta actitud eleva la moral de los trabajadores ya que a través de estos lineamientos se dan cuenta que la organización se hace responsable de los efectos que acontecen.

ELIMINAR LAS CUOTAS NÚMERICAS PARA LA MANO DE OBRA. Al establecerse cuotas o índices promedio los trabajadores tendrán en adelante a no producir más y esperarán la hora de salir. El

trabajo a destajo es aún más devastador, el obrero por horas o por trabajos asignados pronto aprende a que se le paga por hacer servicios defectuosos ya que entre más unidades le asignen pronto más las termine más cobrará y ¿dónde queda su satisfacción por el trabajo bien hecho? En su lugar se debe instalar un sistema eficiente de supervisión, instrucción y liderazgo inteligente fomentado que el trabajador se sienta orgulloso del trabajo realizado.

ELIMINAR BARRERAS QUE IMPIDEN A LA GENTE DE SU DERECHO A ESTAR ORGULLOSAS DE SU TRABAJO. Nadie puede sentirse orgulloso de su trabajo, sino se sabe las condiciones que se necesitan para que su trabajo se considere bien hecho, lo primero que necesita un trabajador es que se le explique en que consiste propiamente su trabajo. No hay que tratar a los trabajadores como si fueran una mercancía mas diciéndoles a ultima hora lo que debe hacer o contratándola y despidiéndola según las necesidades de la organización. Es responsabilidad de la administración proveer al trabajador de herramientas adecuadas pues el no solo quiere emplear su tiempo sino además desea sentirse realizado con el trabajo que lleva a cabo.

IMPULSAR LA EDUCACIÓN Y EL AUTODESARROLLO. Lo que falta son personas con altos niveles de conocimientos, en el grado de preparación de las personas, están los conocimientos que permiten avanzar en el campo de la competitividad, Las personas necesitan en

su carrera mas que dinero, oportunidades cada vez mayores para añadir algo material o espiritual a la sociedad.

Se puede concluir que al eliminar todas estas barreras se puede lograr que los empleados logren una calidad personal que cambia la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad y éstas repercutirán en una serie de mejoras de la calidad; luego entonces la calidad personal la podemos entender como el tener aspiraciones, hacer lo que se debe hacer, es realizar las tareas más inteligentemente y lo cual nos conduce a una cultura de calidad.

## CAPITULO III. CÍRCULOS DE CALIDAD.

### 3.1. QUE SON LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

La idea básica de los círculos de calidad consiste en crear una conciencia sobre la calidad y la productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias, así como el apoyo recíproco. Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "Calidad Total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

El movimiento de calidad en Japón durante la década de los años 60, marcó el inicio de los círculos de calidad. En ese entonces Kaoru Ishikawa, quien es conocido como el padre de los círculos de calidad, sintió la necesidad de hacer una mezcla de lo mejor de las practicas norteamericanas, como las técnicas de producción de línea de flujo, y las prácticas japonesas fusionadas con la destreza tradicionalmente europea.

Kaoru Ishikawa en su obra "Que es el control total de la calidad" nos define a los círculos de calidad como:

Un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro del mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Philip C. Thomsom en su obra *Círculos de calidad. "Como hacer que funcionen"* nos menciona definiciones de otros autores:

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar, y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.

Un círculo de calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

Un círculo de calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la

identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

En otras palabras se puede concluir que los círculos de calidad son un sistema de alta participación en que los propios trabajadores de un departamento o sección identifican los problemas y buscan por sí mismos las soluciones más viables, donde se parte del principio que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza y por lo tanto es quien lo puede optimizar.

Los Círculos de calidad se concentran en una sola área con trabajadores de la misma y con sus propios problemas; esto les permite hablar en un solo idioma, entendiendo todos la naturaleza del problema, actitud que obviamente facilita el planteamiento de soluciones. Como son los trabajadores mismos los encargados de llevarlo a la práctica, se van a asegurar que sus ideas alcancen el éxito, y por lo tanto tendrán la satisfacción de ser ellos mismos quienes lograron la solución. Estos círculos se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de la organización dando señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

### 3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Algunas características de los círculos de calidad que menciona Philip C. Thomson En su obra ya citada son los siguientes:

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños que van de 4 a 12 personas dependiendo del tamaño del área departamento o sección de donde se quiera establecer los círculos.
- Todos los miembros deben realizar el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, que forman parte de un equipo que tiene objetivos comunes. Esto le da identidad y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe, que es responsable del funcionamiento del círculo, Dicho jefe recibe una formación especial relativa a las actividades del círculo.
- La participación en el círculo es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los círculos dependa de la decisión de cada integrante.
- Los círculos se reúnen periódicamente, regularmente una vez por semana, para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe. La reunión se realizará en horas hábiles.
- Los miembros del círculo deben recibir una capacitación especial para participar adecuadamente relativa a las actividades del círculo.
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, políticas y pautas de las actividades de los Círculos de

Calidad, y sustenta el sistema mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

- Los Círculos de Calidad deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- Deben participar diversas categorías laborales.
- El Círculo de calidad no tienen relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de estos se deriven.

Lo anterior lo podemos resumir en tres puntos de suma importancia que ayudan a comprender mejor lo que es un Círculo de calidad.

El primer punto se refiere al hecho de que debe ser un grupo voluntario, lo que significa que es el trabajador quien decide si quiere participar o no. Debido a que el movimiento pertenece a los miembros y son ellos quienes tienen la decisión de abandonarlo o permanecer en él.

El segundo punto está relacionado con la identidad común, la cual indica que todos los miembros deben compartir el mismo objetivo de la organización. Esto no implica que el individuo abandone su

identidad propia, pero si que asuma una posición que le permita ayudarse a sí mismo y simultáneamente trabajar en conjunto por los objetivos comunes del grupo.

El tercer punto se refiere al número de personas que deben participar en el círculo. Al reunirse un grupo de cuatro a doce personas, implícitamente surge el compromiso de realizar un esfuerzo conjunto, esto obliga a cada miembro a tomar un compromiso formal con el grupo, convirtiéndolo en un movimiento continuo y permanente y no en el esfuerzo de un solo día.

### 3.3. EL PAPEL DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Ser miembro de un Círculo de Calidad es algo estrictamente voluntario y su éxito radica en el hecho que los trabajadores los consideran suyos, y no solo algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección.

Los Círculos de Calidad que han prosperado nunca se han convertido en sesiones de quejas ni de discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla. Se insiste siempre en la resolución de problemas y en la confección de planes de acción. Los círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías, deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

El papel de los círculos de calidad que nos menciona José María Piero y Vicente González Romá en su obra "Círculos de la calidad" es:

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

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas, lo cual requiere:

- Identificación del problema.
- Selección del problema. Debe escogerlo, entre el universo de problemas.
- Análisis del problema.
- Solución del problema, para lo cual a veces se habrá de recurrir a ayudas externas si el grupo no cuenta con lo medios necesarios.
- Presentación en dirección, previa experimentación de la solución. Es muy importante que el grupo tenga la seguridad

de que sus ideas y trabajo lleguen a la dirección y de que ésta tenga en cuenta y reconozca su valor creativo.

### 3.4. PROPÓSITOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Para que un Círculo de calidad cumpla su cometido es necesario, por una parte que los trabajadores tengan el conocimiento y el deseo de identificar y resolver problemas que afectan la calidad de su trabajo, y por la otra, que la administración acepte e implemente muchas de las soluciones recomendadas.

Es importante hacer notar que no tiene sentido formar Círculos de Calidad, si la gerencia de la organización no realiza un esfuerzo conjunto por proporcionar una cultura de calidad en toda la organización. Los siguientes propósitos los menciona Francisco Javier Palom Izquierdo en su obra "Círculos de Calidad. Teoría y Práctica":

- Mejorar la comunicación y las relaciones de trabajo.
- Proporcionar el desarrollo de equipos.
- Aumentar el sentido de pertenencia y la participación de los miembros.
- Enseñar a los miembros técnicas analíticas básicas.
- Promover la solución y prevención de problemas.
- Mejorar la calidad.

- Hacer que los trabajadores asuman la responsabilidad de resolver los problemas.

Estos propósitos nos llevan a entender que no se trata únicamente de aumentar las cifras de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente ya que es la única forma de cimentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas. Los Círculos de Calidad aspiran a lograr que el lugar de trabajo se más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador, por que, el factor humano es el más importante y decisivo con que cuenta la empresa.

### 3.5. BENEFICIOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Los Círculos de calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y puede proporcionarles el reconocimiento de sus logros y esto se debe a una mayor conciencia del trabajo en equipo, el aumento en la participación de los individuos y en mejorar en el modo de realizar las tareas y, por lo tanto el aumento de la calidad.

El fenómeno del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad puede tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

La comunicación mejora enormemente con estos círculos. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontalmente entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.

A nivel de los trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan trabajado en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

En cuanto a la comunicación vertical los círculos hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal. Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimiento de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.

Pero no se debe olvidar que para que esto se logre también debemos cumplir con ciertos principios como los que hace referencia Francisco J. Palom Izquierdo en su obra ya citada son:

- Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y su libertad.

- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas.
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.

### 3.6. ACTIVIDADES DE UN CÍRCULO DE CALIDAD.

Fundamentalmente un Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas y para la solución de dichos problemas existe un proceso que esta dividido en varias etapas las cuales menciona José María Pieró y Vicente González Romá en su obra ya mencionada son:

- Identificación de problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.

En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo y una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

- Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar, se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas.

En esta etapa el problema elegido pasara a ser el proyecto y recopilar datos para precisar el problema con orientación hacia su solución.

- Clarificar el problema. Se trata que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema solucionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
- Identificar y evaluar las causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar las causas. Las posibles causas se organizan en un diagrama de causa efecto, este diagrama es una técnica que permite gráficamente de qué modo y desde

qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.

- Identificar y evaluar soluciones. El círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
- Decidir una solución. Con todos los datos posibles, el círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
- Presentar el plan a la dirección. Esto se hace para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis y exponiendo un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
- Evaluar los resultados de la solución propuesta. Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora. Desde su implantación el círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar a corto plazo la solución

funciona, sino es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.

- Optimizar los resultados de la solución. No se trata únicamente de solucionar problemas, sino prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- Vuelta a identificar de la lista de problemas otro. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia la mejora del departamento o función respectiva.

### 3.7. ESTABLECIMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Para que se puedan introducir los Círculos de Calidad primero se requiere de vender la idea de la importancia de los círculos y es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe involucrar a los ejecutivos y al sindicato, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados. Cuando se instaure cualquier sistema de información, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental, Aunque no participe directamente en los círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a directores no sólo de que se invierta dinero y el tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa.

Posteriormente, durante el establecimiento de los círculos, es conveniente comenzar por el nivel medio capacitando a los gerentes

con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios de que disfrutaran.

Después nombrar, formar las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad, ya que de él dependerá la buena marcha del círculo y se encargara de diferentes funciones como: Preparar el clima, seguimientos de los círculos, asesorarles y optimizar los recursos, obtener consejos y sugerencias y seleccionar los miembros.

Finalmente se tiene que formar a los líderes en las características, técnicas y metodología de los Círculos de Calidad. La formación es esencial, y consiste en encontrar modos de preparación para los empleados en la identificación de problemas y enseñarles a organizar sus ideas y tener en cuenta las posibles dificultades técnicas y las alternativas con el fin de llevar sus ideas a la práctica. Se debe preparar a cada jefe para que forme y dirija un Círculo de calidad de su propia rama, otras cuestiones que deben incluirse en la formación de los jefes son la capacidad de enfocar las reuniones de un modo que las propuestas cuenten con una mayor probabilidad de ser aceptadas.

Se puede resumir en los siguientes puntos que propone Philip C. Thompson en su obra ya mencionada, para poder introducir los Círculos de Calidad.

- Convencer o comprometer a la Dirección General en el proceso.
  
- Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
- Comprometer al sindicato.
- Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto que éstos formen parte de la operación del negocio.
- Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
- Desarrollar los sistemas de apoyo para los Círculos de Calidad.
- Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneo.
- Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.

### 3.8. QUIENES PARTICIPAN EN UN CÍRCULO DE CALIDAD.

Un Círculo de Calidad esta formado por un equipo de personas que interactuan para alcanzar una meta común, cada miembro del grupo desempeña un o papel dentro del grupo.

Una vez ya aprobada la decisión de iniciar la formación de los Círculos de Calidad se debe desarrollar la organización básica para su instalación y operación y los papeles claves para implementar los círculos de calidad según Philip C. Thomson en su obra ya citada son los siguientes:

Comité de Dirección de Procesos. Se encarga de establecer metas y objetivos para las actividades de los Círculos de Calidad estableciendo normas operacionales, controles generales y medios para su evaluación. Este comité se forma por los niveles superiores de la organización, asimismo decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan y en su caso vigila su instrumentación. Se recomienda que sus integrantes no sean más de 13 personas.

El comité de dirección tiene como misión:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio de los Círculos de Calidad.
- Promover la colaboración de todas las áreas de la empresa.
- Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.

- Supervisar el programa de inducción y las actividades de la oficina de Círculos de Calidad.
- Constituirse un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

Oficina de Círculos de Calidad. Es la encargada de la administración de programa donde se elabora el plan de introducción y vigilar su ejecución; también es responsable de la contratación de la asesoría externa que se requiera y controla e informa de los avances al Comité de Dirección.

Durante las primeras etapas de introducción del programa no es conveniente utilizar demasiado personal en la oficina, una sola persona puede fungir como el administrador del programa y desarrollar la planeación. Cuando llega el momento de comenzar la capacitación, es necesario contar con otra persona para actuar como instructor o asesor.

El Facilitador. Es el individuo responsable de coordinar y dirigir las actividades del Círculo de Calidad. Siendo también miembro de la oficina sirve como un enlace o vía entre los círculos y el resto de la organización y reporta una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

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

El Líder del Círculo de Calidad. El supervisor es el jefe natural del grupo, actúa bajo la supervisión y guía del comité, es símbolo de respaldo de la gerencia; su ausencia, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del círculo elegirán al líder que más prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Más adelante y durante su operación los supervisores empezarán a comprender el círculo y no tomarán el liderazgo de otro modo como una agresión personal, ya que entenderán que la operación y el progreso del círculo es en mucho su trabajo.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.

- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor. Organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor. Aconseja a los círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben manejarse las relaciones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con los líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor llevará el registro sobre el proceso de cada uno de los círculos y sirve también como medidor para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro ellos, o entre ellos. En otras palabras, el asesor es el jefe de acción dentro del proceso de

introducción de los Círculos de Calidad. Un asesor puede trabajar aproximadamente con un máximo de quince círculos.

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

Miembros del Círculo de calidad. Cualquier persona de la organización decide participar.

### 3.9. TÉCNICAS FUNDAMENTALES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Las técnicas principales que se utilizan dentro de los círculos de calidad para solucionar problemas según Rafael Mazas Méndez en su obra "Manual de implantación de Círculos de Calidad" son:

- Brainstormig.
- Hoja de registro.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de causa y efecto.
- Histograma.
- Diagrama matricial.

Brainstormig. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema

propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

Hoja de Registro. Sirve para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos. Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular, esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina la frecuencia total de cada ítem.

Una vez fijadas las razones para recopilar los datos, es importante que se analice las siguientes cuestiones:

- La información es cuantitativa o cualitativa.
- Cómo se utilizarán los datos y en que tipos de documentos se hará.
- Cómo se utilizará la información.
- Cómo se analizará.
- Quién se encargará de la recogida de datos.
- Con qué frecuencia se va analizar.
- Dónde se va a efectuar.

Diagrama de Pareto. Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que lo generan. Se utiliza con el

propósito de visualizar rápidamente que factores de un problema, que causas o que valores en una situación determinada son los más importantes y, por consiguiente, cuáles de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir, que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

La aplicación del diagrama de Pareto es importante, ya que se puede saber a dónde dirigir los esfuerzos para obtener mejores resultados por que presenta en forma gráfica:

- Los principales factores que influyen en una determinada situación.
- El porcentaje que corresponde a cada uno de los factores.
- El porcentaje acumulativo.

Para crear el diagrama de Pareto se necesitan de cinco etapas:

- Identificar las categorías de problemas o causas que deben ser comparadas.
- Seleccionar una unidad estándar de media y el periodo de tiempo a ser analizado.
- Recoger y resumir la información.
- Trazar los ejes vertical y horizontal.
- Dibujar las gráficas de parteto.

Para dibujar las barras primero se introducen los datos trazando una serie de barras de longitud decreciente de izquierda a derecha, utilizando la escala de ocurrencias en el eje vertical izquierdo. Para dibujar la línea que muestra el porcentaje acumulativo, se dibuja un punto sobre cada barra a una altura que corresponda con la escala del eje vertical derecho. Comenzando con la primera columna de la izquierda, se traza una línea que conecta todos los puntos de izquierda a derecha, y se finaliza en el valor del 100% ubicado en el extremo superior del eje vertical derecho.

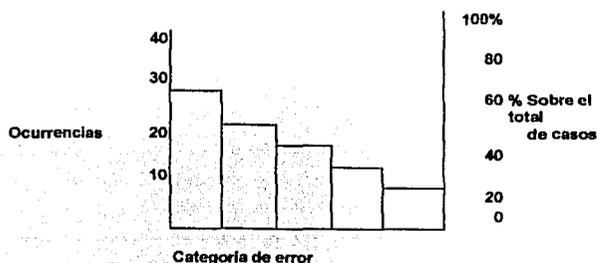


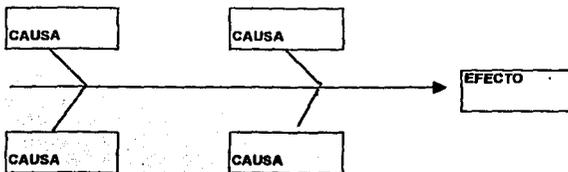
Diagrama de causa y efecto. Es una técnica para el análisis de las causas de un problema y tiene como propósito expresar en forma gráfica el conjunto de factores causales que intervienen en una determinada característica de calidad.

Para realizar el diagrama de causa efecto se necesitan seis etapas:

- Aprestarse para la sesión.
- Identificar el efecto.

- Identificar las principales categorías de causa.
- Generar ideas sobre las causas potenciales del problema.
- Revisar cada categoría principal de causa.
- Llegar a un acuerdo sobre las causas más probables.

Se compone de un rectángulo que se sitúa a la derecha y donde se escribe el resultado final (causa o consecuencia) y a la que llega una flecha desde la izquierda. Otras flechas se disponen como un a espina de pescado sobre la más grande, que es la columna vertebral. Se representan líneas oblicuas que reflejan las principales causas que influyen señalando a la flecha principal. A cada flecha oblicua principal le llegan otras flechas secundarias que indica sub-causas y, en la medida que el análisis tenga niveles más profundos, las subdivisiones pueden ampliarse.



**Histograma.** Ilustra la frecuencia con la que ocurren las cosas o eventos relacionados entre sí. Se usa para mejorar procesos y servicios

al identificar patrones de ocurrencia. Se trata de un instrumento de síntesis muy potente ya que es suficiente una mirada para apreciar la tendencia de un fenómeno.

El histograma se usa para:

- Obtener una comunicación clara y efectiva de la variabilidad del sistema.
- Mostrar el resultado de un cambio en el sistema.
- Identificar anomalías examinando la forma.
- Comparar la variabilidad con los límites de especificación.

La creación de un histograma comprende seis etapas:

- Recolectar y tabular los datos.
- Calcular el rango y el ancho del intervalo.
- Trazar los ejes horizontal y vertical.
- Tabular los datos por intervalos.
- Ingresar los datos.
- Analizar el histograma.

El histograma se construye tomando como base un sistema de coordenadas. El eje horizontal se divide de acuerdo con las frecuencias de clase. El eje vertical se gradúa para medir la frecuencia de diferentes clases. Estas se presentan en forma de barra que se levantan sobre el eje horizontal. De acuerdo con la gráfica obtenida podemos

apreciar distintos tipo de histograma: Normal, bimodal, de dientes rotos o de peine, cortado y distorsionado.

**Diagrama Matricial.** Es una herramienta de planificación que puede ayudarlo a organizar grandes grupos de tareas y responsabilidades. Nos sirve para coordinar las tareas con las personas, departamentos o funciones que llevarán a cabo, Mostrará una relación entre una tarea y la persona, departamento o función responsable, cuantifica la intensidad de esa relación y asigna responsabilidades y planea acciones.

- Existen otros elementos que nos ayudan a la operación del trabajo en grupo y que es conveniente enfatizar su uso correcto ya que gracias a ellos y a las técnicas ayudan al buen desarrollo de los Círculos de Calidad y al cumplimiento de su objetivo para lo cual son creados. Cabe mencionar que para el buen usos de estas técnicas y elementos es muy importante la capacitación cuando no se conoce a profundidad de ellos y como podemos utilizarlos.

Estos elementos los menciona Philip C. Thomson en su obra ya citada son:

**Agendas.-** Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un esquema de trabajo en el cual operar. La agenda debe entregarse por anticipado a cada miembro, debe incluir la hora, el

lugar y el objetivo de la reunión. Así mismo puede acompañarse de material de apoyo.

**Procedimientos claros.-** Cuando se llega a un acuerdo común sobre las reglas o metodología de la reunión, todo mundo se siente más cómodo con la manera como se conducen las reuniones. La participación en la elaboración induce al compromiso.

**Objetivos claramente establecidos.-** A fin que los que participan dirijan y concentren sus esfuerzos en conocer y participar en la definición de los objetivos del grupo de trabajo, y actualizarlo o validarlos periódicamente.

**Tiempo de reflexión.-** Se puede tomar en forma de descanso corto para permitir que todos tomen un respiro, también, algunos minutos al inicio de la reunión permiten que los participantes ordenen sus pensamientos. En ocasiones, cuando surge un conflicto o la situación se pone difícil, es muy productivo conceder un tiempo de silencio para que los miembros se reúnan y aclaren sus ideas.

**Asignación de acciones y responsabilidades.-** El líder debe revisar las asignaciones y responsabilidades antes del final de la reunión y éstas deben registrarse en la minuta.

**Minutas.-** Se utilizan para comunicar las decisiones y con base es éstas, llevar a cabo el seguimiento de las acciones correspondientes.

Durante la reunión, alguien deberá ser responsable de registrar lo que sucede. Después de la reunión, la minuta debe distribuirse a los miembros de equipo y cualquier otra persona que necesite saber lo ocurrido.

### 3.10. PUNTOS FOCALES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Como ya se ha mencionado, el propósito esencial de los Círculos de Calidad es aumentar el grado de participación y satisfacción de los trabajadores en la organización, existen unos objetivos que no pueden pasarse por alto y estos focos concretos hacia los que se orientan los círculos los menciona Ralph Barra en su obra "Círculos de Calidad en su operación", son:

- **Calidad.** Se considera como el gran objetivo de los círculos ya que en los mercados cada vez son más competitivos y los clientes tienen mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación para la mayor parte de las organizaciones.
- **Productividad.** Los Círculos de Calidad colaboran a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la organización y viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de recursos de la organización, un índice fiable de que todos los recursos estén bien dirigidos y administrados.

- **Mejora de costos.** El conocimiento de los costos evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los Círculos de Calidad colaboran decisivamente a la hora de reducir los costos de todo tipo.
- **Motivación.** Gracias a los Círculos de Calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la organización y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
- **Integración.** Los Círculos de Calidad facilitan la ruptura de los comportamientos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
- **Reorganización.** Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

---

## CAPITULO IV. CASO PRACTICO.

### 4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Despacho Contable Silvia S.. El nombre de la dueña es la Contador Público Silvia Chamorro Gutiérrez, dentro del despacho se prestan los servicios integrados en administración de empresas, asesoramiento contable, jurídico y servicios de contabilidad.

Las operaciones del despacho inician el 25 de noviembre de 1991 contando con pocos clientes los cuales fueron incrementándose, se han tenido situaciones muy difíciles en la que tanto clientes como personal se han reducido como en el año de 1996 cuando la moneda mexicana se devalúa frente al dólar, coaccionando que varios clientes quebraran o ya no tenían para poder pagar los servicios prestados. Actualmente ha crecido el despacho tanto en clientes como en personal.

La relación que se tiene con los clientes es de mutuo respeto al hablar, al solicitar las cosas. Cuando existen problemas con los clientes se trata de acabar las cosas lo mejor posible tomando en cuenta que es una relación profesional. Los problemas más comunes que se tienen con ellos son:

Hacer entender los cambios de la ley.

Explicar el aumento de los impuestos.

Cobrar los honorarios cuando se atrasan.

#### 4.2. PROBLEMATICA DE LA EMPRESA.

Actualmente el personal que labora dentro del despacho, tanto contadores como los auxiliares, se encuentran en un ambiente tenso, por ello se ha establecido una competencia desleal entre los empleados, en la que se oculta información, se obstruyen las funciones y se practica el oportunismo.

La falta de comunicación adecuada provoca conflictos internos, reflejándose estos en la falta de calidad, trabajo rezagado, presiones por parte de los clientes a recibir el trabajo a tiempo y esto ha provocando una mala imagen ante los clientes.

Otro punto importante que se ha observado es la evasión de la responsabilidad que ocurre cuando alguien comete un error y trata de culpar a otras personas, argumentando que no es su culpa y cuando ocurren ciertos problemas no se resuelven con oportunidad y tampoco se estudia la forma de eliminarlos sino que se transfiere al dueño y es él quien trata de resolver los problemas.

Para dar solución a esta problemática se pueden tomar algunas alternativas:

1. Indagar los manuales de procedimientos, para verificar que éstos se estén llevando a la practica. Si no se cuenta con los manuales proponer la realización de ellos.

2. Indagar acerca de los programas de calidad, ya que su aplicación puede ser de gran utilidad.
3. Fomentar el trabajo en equipo, mediante Círculos de Calidad, para proporcionar la integración del personal con el objetivo de eliminar barreras de comunicación, de respetar su lado humano, aprovechar su talento y capacidades, y edificar un ambiente agradable de trabajo.

#### 4.3. INVESTIGACIÓN.

Para poder iniciar con la integración de Círculos de Calidad es necesario detectar las necesidades y opiniones de los integrantes del despacho, esto se realizará por medio de un cuestionario donde se reflejara la problemática actual.

Primero se realizará un cuestionario piloto que será aplicado a cinco personas.

## CUESTIONARIO PILOTO

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que considere.

1. ¿Su trabajo le es agradable?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

2. ¿Considera que hay liderazgo dentro del despacho?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

3. ¿Recibe apoyo de su jefe inmediato cuando lo necesita?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

4. ¿Le resuelve su jefe las dudas con satisfacción?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

5. ¿Considera que su esfuerzo es reconocido por su superior?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

6. ¿Cuándo comete un error hay sanciones?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

7. ¿Considera que se le brinda la motivación necesaria para realizar su mejor esfuerzo?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

8. ¿Considera que en el despacho hay trabajo en equipo?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

9. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

10. ¿Existe compañerismo en el despacho?

Siempre ( )            En ocasiones ( )            Nunca ( )

Después de ser aplicado el cuestionario piloto, se realizaron algunos cambios en las preguntas ya que algunas eran confusas.

### CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que considere.

1. ¿Su trabajo le es agradable?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

2. ¿Considera que hay un apropiado liderazgo dentro del despacho?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

3. ¿Recibe apoyo de su jefe inmediato cuando lo necesita?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

4. ¿Su jefe resuelve las dudas en su totalidad?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

5. ¿Su esfuerzo es reconocido por su superior?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

6. ¿Cuándo comete un error hay sanciones?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

7. ¿Se le brinda la motivación necesaria para realizar su mejor esfuerzo?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

8. ¿Considera que hay trabajo en equipo?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

9. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

10. ¿Existe compañerismo en el despacho?

Siempre ( )      En ocasiones ( )      Nunca ( )

#### 4.4. RESULTADOS.

El cuestionario fue aplicado a todos los empleados del despacho, el cual está integrado de 26 personas y los resultados obtenidos son los siguientes:

Preguntas	SIEMPRE		EN OCASIONES		NUNCA	
	No. Personas	%	No. Personas	%	No. Personas	%
1	2	7.70	9	34.60	15	57.70
2	7	26.93	9	34.60	10	38.47
3	4	15.38	5	38.47	17	65.38
4	6	23.08	9	34.60	11	42.32
5	5	19.23	8	30.77	13	50
6	6	23.08	5	19.23	15	57.70
7	3	11.54	6	23.08	17	65.38
8	6	23.08	7	26.93	13	50
9	2	7.70	5	19.23	19	73.08
10	3	11.53	8	30.77	15	57.70

1. SIEMPRE

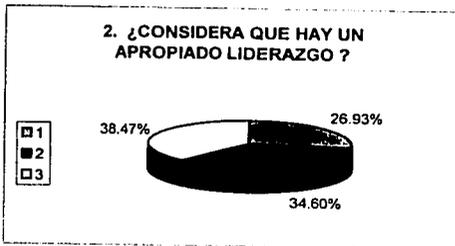
2. EN OCACIONES

3. NUNCA

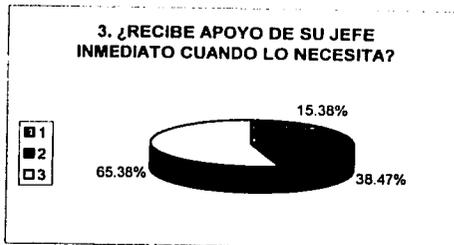
7.70%  
34.60%  
57.70%



26.93%  
38.47%  
38.47%



15.38%  
38.47%  
65.38%



1. SIEMPRE

2. EN OCACIONES

3. NUNCA

23.08%  
34.60%  
42.32%

4. ¿ SU JEFE RESUELVE LAS DUDAS EN SU TOTALIDAD?

1  
2  
3



19.23%  
30.77%  
50%

5. ¿SU ESFUERZO ES RECONOCIDO POR SU SUPERIOR?

1  
2  
3



23.08%  
19.23%  
57.70%

6. ¿CUÁNDO COMETE UN ERROR HAY SANCIONES?

1  
2  
3



1. SIEMPRE

2. EN OCASIONES

3. NUNCA

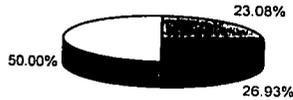
11.54%  
23.08%  
65.38%

7. ¿SE LE BRINDA LA MOTIVACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR SU MEJOR TRABAJO?



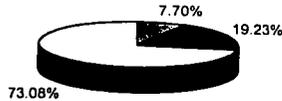
23.08%  
26.93%  
50.00%

8. ¿CONSIDERA QUE HAY TRABAJO EN EQUIPO?



7.70%  
19.23%  
73.08%

9. ¿SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA?



27

1. SIEMPRE

2. EN OCACIONES

3. NUNCA

11.53%  
30.77%  
57.70%

10. ¿EXISTE COMPAÑERISMO?



#### 4.5. PROPUESTA.

En base a las observaciones realizadas, los comentarios recibidos y el estudio aplicado mediante el cuestionario, analizando las respuestas recibidas se encontró que la problemática es la existencia de dificultades tales como: No poder trabajar en equipo, la mala comunicación y hay poca motivación a empleados para dar su mejor esfuerzo y esto es debido a una cultura individualista que se ha fomentado, por lo tanto la mejor alternativa sería integrar Círculos de Calidad teniendo como objetivo general el mejoramiento de la comunicación y el desarrollo del trabajo en equipo de tal manera que se haga mejor el trabajo, aprovechando al máximo todas las capacidades de cada uno de los miembros; y buscar como objetivos particulares al aplicar los círculos de Calidad los siguientes:

- Modificar la motivación de cada uno de los miembros.
- Crear una actitud positiva para poder prevenir los problemas y la capacidad para poder resolverlos.
- Desarrollar relaciones más armoniosas entre los jefes y subordinados.
- Reducir los errores para aumentar la calidad.
- Aumentar el desarrollo personal.
- Promover el sentido de equipo de los miembros.

Para llevar a cabo la integración de los Círculos de Calidad es necesario desarrollar un programa el cual es el siguiente:

1. En primer lugar hablar con la dueña del despacho para contar con todo su apoyo, mostrando los resultados del estudio y hablando de las ventajas o problemas hallados y los beneficios que se lograrían con la integración de los círculos.
  
2. Contando con la participación de todos los empleados, para lo cual se explicará la necesidad que ha llevado a integrar Círculos de calidad en el despacho, resumiendo claramente las causas y consecuencias de los problemas que se han presentado y manifestando el propósito de eliminar los conflictos que se han generado y que esto nos traerá un incremento en la productividad.  
Se resaltará el interés por parte de la dueña que exista trabajo de interacción enfocado al mejoramiento del trabajo, como también la comunicación dentro del despacho en busca de una atmósfera de cohesión y apoyo para los integrantes.
  
3. Se establecerán claramente todas las funciones mediante un manual o mejorando el actual y se asentará la importancia de cada una de ellas, se hará notar dicha importancia a los miembros del equipo así como los momentos en que cada

función es realizada y por quien la ejecuta, de esta forma no se obstaculizara el proceso de información.

4. Se establecerán reglas básicas de comportamiento para que generen la integración del círculo y las cuales son:
  - Deberá existir aceptación y comprensión entre los integrantes.
  - Crear entusiasmo por el trabajo en equipo.
  - Obtener, anotar y tomar en cuenta las ideas de otros miembros.
  - Determinar las carencias de capacitación.
  - Ayudar y apoyar en sus funciones a los demás integrantes.
  - Escuchar con atención puntos de vista de cada uno de los integrantes.
5. Se buscara un lugar donde sé éste cómodo y no haya interrupciones para poder platicar sin ningún temor de que alguien los escuche y piensen que es a propósito.
6. La dueña deberá participar en la mayoría de las reuniones para que vean todos que hay un interés y apoyo desde arriba y no sientan los integrantes que nada mas es un programa o una acción momentánea.

7. Se tomará como líder a cada individuo que el equipo seleccione para cada uno de los círculos que se forme.
8. El equipo no excederá de 6 personas para que haya una mejor integración entre el equipo.
9. Se buscare un horario accesible para cada círculo y no perder tiempo.
10. Se revisará el desempeño del círculo y este puede ser a través de una evaluación, donde se representan las características clave de un equipo exitoso y de alto rendimiento, esto determinará si se está fallando o se está cumpliendo con todos los objetivos.
11. Una vez concluido cada meta del equipo se sugiere recompensarlo por el éxito obtenido, puede ser mediante comidas, reuniones fuera de horas de trabajo, reconocimiento público y premios monetarios.

También se proponen los siguientes temas para las primeras reuniones que harán sensibilizar a la gente y comprenda para que sea la formación de los Círculos de Calidad y se logre el principal punto que es la comunicación:

**Tema 1 Conocimiento de la organización y de su personal en general.**

**Tema 2 Comunicación.**

**Tema 3 Motivación.**

**Tema 4 Formación de los Círculos de calidad.**

Cada uno de estos temas nos servirá para lograr la formación de los círculos que logrará que exista una comunicación en toda la organización.

A continuación se detallarán los temas propuestos para saber que tratarán.

## CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU PERSONAL.

**Objetivo: Conocer a la organización y el personal.**

- Antecedentes de la organización.
- A qué se dedica, su meta más cercana, como lo logrará y cuál es el compromiso con sus empleados.
- Cada integrante del equipo se presentará dando datos generales.
  - a) Familia
  - b) Gustos
  - c) Entretenimientos
  - d) Que esperan del círculo.

## COMUNICACIÓN

**Objetivo.** Conocer la importancia de una excelente comunicación y aplicarla.

- Conceptos y tipo.
- Qué es para cada integrante la comunicación.
- Que importancia tiene dentro de la organización
- Diferencia entre comunicación e información.
- Qué son las barreras y como superarlas.
- Cómo resolver conflictos de comunicación.

## MOTIVACIÓN

**Objetivo:** Lograr que los integrantes se sientan motivados.

- Concepto de motivación, explicación y tipos.
- Como motivar a los miembros conociendo sus necesidades.
- Proyectar una película motivacional.

## FORMACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

**Objetivo:** Lograr la formación e integración de los Círculos de Calidad.

- Concepto de Círculo de Calidad.
- Beneficios de los círculos.
- Propósito de los círculos.
- Técnicas a utilizar.

---

## CONCLUSIONES.

Podemos concluir que la administración es la acción de dirigir a seres humanos con el fin de lograr determinados objetivos mediante principios y sistemas y que ésta cumple tres objetivos: el social, el económico y el de servicio.

Dentro de las organizaciones la administración es importante ya que eleva la productividad, promueve y orienta el desarrollo, ayuda a obtener mejor personal, equipo, dinero y mejora las relaciones humanas.

En la actualidad la Calidad se ha considerado como un concepto que cumple ciertos requerimientos que establecen los clientes o usuarios. La Calidad permite introducir a la gente a un proceso de mejora, motivándola para descubrir el enorme potencial de ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho. Está mejora continua orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades y por tanto de la organización y lleva a ofrecer un valor agregado al cliente.

Hoy en día el trabajo en equipo se ha convertido en una forma más segura de que las organizaciones alcancen el éxito y los Círculos de Calidad como modalidad de los equipos de trabajo han demostrado ser una herramienta muy eficiente dentro de las organizaciones para poder alcanzar objetivos comunes y eliminar barreras de comunicación así como incrementar la integración de los

---

empleados y motivándolos a dar su mejor esfuerzo para poder realizar su trabajo sintiéndose orgullosos de ello.

La formación de los Círculos de Calidad es una alternativa para mejorar la comunicación y que se logren resultados, eliminando los desempeños negativos. La formación lleva un proceso que se debe llevar muy cuidadosamente para que el resultado sea el más óptimo. El círculo no funciona cuando cada uno hace su trabajo para sí mismo, sin importar los requerimientos de los demás integrantes.

Para que un Círculo de Calidad verdaderamente funcione debemos comportarnos como un verdadero equipo, trabajando responsablemente pero no individualmente, buscando una buena integración y para ello es necesario tener un proyecto de trabajo, objetivos y metas comunes. Los integrantes del círculo deben estar conscientes de que laboran juntos y que todos necesitan de todos; siguiendo ciertas normas y realizando un esfuerzo concentrado para funcionar como un equipo productivo y unificado capaz de alcanzar el éxito.

Todo este esfuerzo no sería posible sin un líder que sea capaz de promover la confianza y la colaboración necesaria para poder garantizar que los integrantes unan sus esfuerzos para crear un equipo eficaz, el líder es responsable del equipo y este deberá conocer a todos los integrantes así como sus actividades, para que haya una buena integración.

Sin embargo se debe estar consciente de que el trabajo en equipo es un proceso desafiante que requiere de la administración de la gente y trabajo en un marco de grupo. La formación de los Círculos de calidad en la realidad se podría considerar difícil, por todo lo que se ha mencionado; que hay que tener metas comunes y pasión, trabajar con responsabilidad pero sin individualidades, lo que es fácil decir pero no de hacer.

En base a lo anterior podemos afirmar que si se integran Círculos de Calidad en el despacho se contribuirá a su desarrollo, edificando un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.

## BIBLIOGRAFÍA

Anda Gutierrez, Cuauhtémoc.  
"Administración y Calidad"  
Editorial Limusa. México 1997.

Barra, Ralph.  
"Círculos de Calidad en Operación"  
Ediciones Mc Graw Hill. México 1996

Fernández Arena, José Antonio.  
"El Proceso Administrativo".  
Editorial Diana. México 1999.

Galván Escobedo J.  
"Tratado de Administración General".  
Editorial Trillas. México 1996.

Jiménez Castro, Wiburg.  
"Introducción al Estudio de la Auditoria Administrativa".  
Fondo de Cultura Económica, México 1982.

Jm. Juran, Juran.  
"El liderazgo para la Calidad".  
Editorial Díaz de Santos. España 1989.

Kaoru Ishikawa.  
"¿Qué es el Control total de la Calidad?".  
Editorial Norma. México 1996.

Martínez Martínez, Humberto.  
"Lecturas Selectas de Administración".  
Editorial Ecasa. México 1993.

Mezas Méndez, Rafael.  
"Manual de implantación de Círculos de Calidad".  
Ediciones Norma. México 1999

Munch Galindo, Lourdes.  
"Fundamentos de Administración".  
Editorial Trillas. México 1995

Palom Izquierdo, Francisco Javier.  
"Círculos de calidad. Teoría y Practica".  
Boixiareu Editores. México 1994.

Paul de Bruyne.  
"Teoría Moderna de la Administración"  
Editorial Trillas. México 1983.

Peiró, José maría, González Roma, Vivente.  
"Círculos de Calidad"  
Editorial Eudema. México 1996.

Philip C. Thomsom.  
"Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen".  
Editorial Norma. México 1994.

Philip B. Crosby.  
"hablemos de la Calidad".  
Editorial Mc Graw Hill. México 1990

Reyes Ponce, Agustín.  
"Administración de Empresas".  
Editorial Limusa. México 1993.

Rodríguez Valencia Joaquin.  
"Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas"  
Editorial Ecasa. México 1989.

Settimini, Pablo.  
"Perfil Gerencial".  
Editorial Rosario. Argentina 1997.

104

Terry R. George.  
"Principios de Administración".  
Compañía de decisiones continentales. México 1985.

Walton, Mary.  
"Como Administrar con el Método Deming".  
Editorial Norma. Colombia 1998