

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**GUIA PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL A TRAVES
DE CIRCULOS DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

ALEJANDRO DIAZ MONTENEGRO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN
EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, octubre de 1998

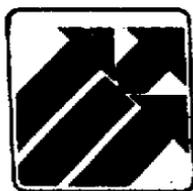
R
03
T(1951)
C.3

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

DECANO	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO	Lic. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
VOCAL I	Lic. Jorge Eduardo Soto
VOCAL II	Lic. Andrés Castillo Nowell
VOCAL III	Lic. Victor Hugo Recinos Salas
VOCAL IV	P.C Julissa Marisol Pinelo Machorro
VOCAL V	P.C Miguel Angel Tzoc Morales

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE	Lic. Héctor Evilio García Méndez
SECRETARIO	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
EXAMINADOR	Lic. Mario Menegazzo Valdez
EXAMINADOR	Lic. Francisco Sierra Jiménez
EXAMINADOR	Lic. José Joaquín Mejicanos Arce



Castellanos Vásquez & Asociados

Asesores en Desarrollo de Recursos Humanos

Licenciado
Donato Monzón Villatoro
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación efectuada por esa Decanatura para asesorar al Bachiller Industrial Alejandro Díaz Montenegro, en el trabajo de tesis denominado "GUÍA PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL A TRAVÉS DE CÍRCULOS DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS", tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que he procedido a revisar y orientar el contenido de dicho trabajo, y en mi opinión, cumple con los requisitos exigidos por las normas pertinentes, razón por la cual recomiendo sea aprobado para su discusión en el Examen General Público del señor Díaz Montenegro, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

Lic. Eduardo Nestal Castellanos V.
Colegiado 614



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Universitaria, Zona 18
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIOCHO DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Eduardo Castellanos Vásquez, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "GUIA PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL A TRAVES DE CIRCULOS DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante ALEJANDRO DIAZ MONTENEGRO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIA



LIC DONATO MONZON MILLATORO
DECANO



TESIS QUE DEDICO

A

- DIOS Y A LA VIRGEN MARIA:** Con Infinito agradecimiento por sus bendiciones derramadas.
- A MIS PADRES:** Marcial Antonio Díaz y Candelaria Montenegro de Díaz
Con gran reconocimiento, porque de ellos es este triunfo.
- A MI ESPOSA:** Mirna Elizabeth Por su apoyo y comprensión.
- A MIS HIJOS:** Andrea Alejandra y Renato Alejandro
Como un ejemplo para su superación Personal.
- A MIS HERMANOS:** Lucinda, Guillermo, Zenaida, Jerónimo y Fabiola Con cariño.
- A MI ASESOR:** Lic. Eduardo Nefstali Castellanos Como un reconocimiento a su valiosa asesoría.
- A MI GRUPO DE ESTUDIO:** Judith, Elizabeth, Eduardo, Romero, y Ariel.
- A MIS SOBRINOS Y AHIJADOS:** Con cariño.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

CONTENIDO

CAPITULO

PAGINA

INTRODUCCION

I	CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS	
A.	GENERALIDADES	1
1.	Tipos de Empresas de Servicios	2
2.	Clasificación de los Servicios	4
2.1	Oferta de Servicios	6
2.2	Buen servicio	7
3.	Estructura Organizacional y su Efecto en la Administración en un Sistema de Calidad Total	8
4.	La Calidad Total como Sistema de Administración	10
B.	LOS CÍRCULOS DE CALIDAD UNA HERRAMIENTA DE APOYO PARA UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.	11
1.	Círculos de Calidad	11
C.	METODOLOGÍA ADMINISTRATIVA DE APOYO PARA UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.	14
1.	Planificación Estratégica	14
1.1	Formulación de Metas	16
2.	Planificación Operativa	17
II	HACIA DONDE DEBE DIRIGIRSE UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS	
A.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	19
1.	Conocimiento del Cliente y del Mercado.	20
B.	LIDERAZGO.	22
1.	Determinación y Comunicación de Políticas de Calidad	22
2.	Liderazgo en Puestos Ejecutivos	24
3.	Liderazgo en la Alta Dirección	25
4.	Evaluación y Mejora Permanente	26
C.	PARTICIPACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.	27
1.	Integración Eficiente	27
2.	Involucramiento y Compromiso del Recurso Humano	28
3.	Motivación, Bienestar y Satisfacción del Personal	31

III RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN

A. EMPRESA UNO	33
1. Generalidades	33
2. Planificación	33
3. Ejecución	34
4. Resultados	34
5. Análisis	35
B. EMPRESA DOS	35
1. Generalidades	35
2. Planificación	35
3. Ejecución	36
4. Resultados	37
5. Análisis	37
C. EMPRESA TRES	37
1. Generalidades	37
2. Planificación	38
3. Ejecución	38
4. Resultados	39
5. Análisis	39

IV PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

A. GENERALIDADES	41
1. Calidad	41
2. Administración por Medio de un Sistema de Calidad	41
3. Cultura de Calidad	42
4. Elementos para Alcanzar una Cultura de Calidad	42
5. Condiciones Necesarias	43
6. Estructura	43
B. FASE I: PREPARACIÓN	45
Paso 1: Decisión	45
Paso 2: Entrenamiento a Gerentes	45
Paso 3: Desarrollo de la Visión y la Misión de la Empresa	46
Paso 4: Desarrollo de Políticas y Objetivos	46
Paso 5: Desarrollar un Sistema de Calidad Total y Designar Recursos	47
Paso 6: Sensibilización del Personal	
C. FASE II: INTEGRACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL	48
Paso 1: Formación del Consejo de Administración de Calidad Total	48

Paso 2 :	Selección del Coordinador del Sistema	51
Paso 3 :	Selección del Secretario del Consejo de Calidad Total	52
Paso 4 :	Capacitación al Consejo de Administración de Calidad Total	53

D. FASE III: PLANEACIÓN 53

Paso 1 :	Diseño del Plan para el Sistema de Calidad Total	53
Paso 2 :	Aprobación del Plan para el Sistema de Calidad Total	54

E. FASE IV : EJECUCIÓN 54

Paso 1 :	Adquisición de Compromiso con todo el Personal	54
Paso 2 :	Selección de Facilitadores	54
Paso 3 :	Entrenamiento a Facilitadores	55
Paso 4 :	Formación de los Primeros Círculos de Calidad	56
Paso 5 :	Entrenamiento al Personal de los Departamentos que Integraran los Primeros Círculos de Calidad	61
Paso 6 :	Entrenamiento a Líderes	62
Paso 7 :	Resolución de problemas en los Círculos de Calidad	62
	7.1 Identificación de problemas	62
	7.2 Clasificación de Problemas	63
	7.3 Calificar Problemas	64
	7.4 Selección del Problema	64
	7.5 Definición del Problema	65
	7.6 Elaboración de un Diagrama de Flujo	65
	7.7 Identificación de Causas	68
	7.8 Elaboración del Diagrama de Causa y Efecto (Diagrama de Espina de Pescado)	68
	7.9 Planteamiento de Hipótesis	70
	7.10 Comprobación de Hipótesis	70
	7.11 Planteamiento de Soluciones	72
	7.12 Selección de Soluciones	73
	7.13 Plan de Trabajo	73
	7.14 Diseño de Control Estadístico de la Solución	74
	7.15 Entrega del proyecto al Consejo de Calidad Total	75
	7.16 Presentación a la Gerencia	75
	7.17 Implementación del Control Estadístico de la Solución	76
	7.18 Seguimiento, Supervisión y Evaluación de la Solución	77
	7.19 Proyecto Concluido	77
Paso 8 :	Reconocimiento a los Círculos	77

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES	79
B. RECOMENDACIONES	81

BIBLIOGRAFIA	82
---------------------	----

ANEXOS	83
---------------	----

INTRODUCCIÓN

El nivel de competencia que se libra en el ámbito de empresas dedicadas a la prestación de servicios, y más aún la competencia exterior que se ha incrementado notablemente en los últimos años y que sigue su marcha capturando nuestros mercados, ha obligado a los empresarios guatemaltecos a tomar medidas que vengan a crear ventajas competitivas que se reflejen en mantener y capturar nuevos clientes, por medio de un mejor servicio.

La ausencia de un método claro y conciso que ayude a las empresas a eliminar paradigmas, a establecer nuevos procedimientos para la solución de problemas a través de la participación activa de todo el personal, a conocer y analizar el mercado, trae como consecuencia una desventaja competitiva. Tomando en cuenta lo anterior, la presente tesis se desarrolla con el objeto de presentar una guía por medio de la cual se pueda implantar en la empresa un Sistema de Calidad Total a través de Círculos de Calidad, con el fin de eficientizar procesos, eliminar desperdicio, y darle una mayor participación al empleado en la solución de problemas, a través de organizarse en grupos de trabajo.

La presente investigación está orientada a empresas de servicios en general, sin embargo, cada organización la debe adecuar a sus necesidades, a su situación actual, a su mercado, al giro de su negocio, etc. No olvidando lo primordial que es un cambio de Cultura hacia la Calidad Total.

Para una mayor comprensión el trabajo ha sido dividido en cuatro capítulos. En el capítulo uno se describen generalidades sobre empresas de servicio, estructuras organizacionales, herramientas para sistemas de calidad y metodologías administrativas. En el capítulo dos se hace mención de hacia donde debe estar orientado el cambio de Cultura de Calidad Total en una empresa de servicios; en el capítulo tres se presentan los resultados de la investigación de campo realizada a tres empresas de nuestro medio que actualmente tienen implantado un Sistema de Calidad Total por medio de Círculos de Calidad, y en el capítulo cuatro se hace la propuesta para la implantación del Sistema de Calidad Total a través de Círculos de calidad.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada a las empresas.

CAPITULO I

CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

A. GENERALIDADES

El desarrollo de técnicas de control confiables en la calidad es en los últimos años, uno de los rasgos más distintivos en las empresas industriales y de servicio. Este tipo de empresas en los países en vías de desarrollo, ha tomado ejemplo de los países desarrollados como Estados Unidos, Japón, Francia y otros, que han logrado éxito por medio de la calidad en el servicio. Esta toma de conciencia está obligando a las empresas a realizar una reforma en la estructura de las organizaciones, orientadas a la adopción sistemática de una Cultura de Calidad. Precisamente, por esas circunstancias, muchas empresas han optado por generar un cambio de actitud en todo su personal, el cual va desde la calidad de vida hasta los pequeños detalles en las actividades propias del trabajo. Esta pasión por la calidad en el servicio está relacionada con la promesa implícita que se hace: prestar un buen servicio, es la garantía de que un cliente está satisfecho. Por esta razón, el sector privado ha desarrollado toda una serie de técnicas de gestión de la calidad, que van desde Círculos de Calidad hasta los múltiples métodos de búsqueda de eliminación de errores o cero defectos.

En la industria en general, la gestión de la calidad aporta ganancias en productividad al reducirse los desperdicios y los costos de fabricación. En los servicios, la calidad genera productividad, la cual se expresa en términos de satisfacción del cliente y por consecuencia se mide con el incremento en las ventas.

“Según estadísticas en los países desarrollados, su producto interno bruto esta compuesto en un 60 % por el rubro servicios. También se estableció que dentro de las empresas productoras el 50 % de sus actividades corresponden a servicios internos, por lo tanto, se llegó a comprobar que el producto interno bruto está compuesto de un 20 % por bienes y un 80 % por servicios”(1).

(1) II Congreso Nacional y I centroamericano de Calidad Total. Guatemala. Noviembre 1994.

1. Tipos de Empresas de Servicios

De acuerdo con el Anexo A, de las Normas para el Aseguramiento de la Calidad ICONTEC-ISO 9,004-2, 1992, los tipos de empresas de servicios son los siguientes:

EMPRESA DE SERVICIO	ÁREAS QUE CUBRE
Hospitalidad	Casas de banquetes, hoteles, servicios turísticos, esparcimiento.
Comunicaciones	Aeropuertos y aerolíneas, vías, transporte férreo y marítimo.
Salud	Servicio médico y paramédico, hospitales, ambulancias, laboratorios clínicos, odontólogos, óptómetras.
Mantenimiento	Eléctrico, mecánico, vehículos, calefacción y aire acondicionado, edificios, construcción, computadores.
Servicios Generales	Limpieza, manejo de desechos, parques y jardines, suministro de gas y electricidad, policía, bomberos, servicios públicos.
Comercio:	Mayoristas, Minoristas, almacenes distribuidores, mercadeo, empaque.
Financiero:	Banca, seguro, pensiones, servicios de contabilidad, servicios de propiedad.
Profesional:	Arquitectos, topógrafos, abogados, seguridad, ingeniería, administración de proyectos, gestión de la calidad, consultoría, capacitación y educación.
Administración	Personal, computadores, servicios de oficina.
Técnicos	Consultoría, fotografía, laboratorios de ensayo.
Compras	Contratación, distribución, y gestión de inventarios.
Científicos	Investigación, desarrollo, estudios, ayudas a la toma de decisión.

La anterior clasificación de las empresas de servicio se realizó, con el objeto de definir áreas de acción de las distintas organizaciones, sectorizándolas a manera hacerle más fácil la búsqueda al cliente que requiere de un servicio.

2. Clasificación de los Servicios

Tomando como base la clasificación anterior de los servicios y quienes los prestan, se afirma que estas empresas deben de guardar dos características:

- Definir los requisitos del servicio en términos de características que sean observables y valuadas por el cliente; y,
- Definir los procesos del servicio en términos de características, no siempre observables por el cliente, aunque afecten directamente a la prestación del servicio.

Las características y la prestación del servicio deben de ser cuantificables y comparables y deben de ser valuadas por la organización de servicios y por el cliente.

“Un servicio se clasificará de acuerdo a la calidad en el servicio al cliente.

Dos son las escalas que permiten medir en que forma está llegando el servicio al cliente:

- La escala de procedimientos, que consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios; y,
- La escala de personal, que es la manera en que el personal de servicio (haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales) se relaciona con los clientes.

Martin B. William ha desarrollado un modelo para clasificar los servicios, Los cuales se ilustran en los siguientes diagramas”(2)

Diagrama A “El Congelador”

Refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método CONGELADOR le comunica a los clientes: NO NOS IMPORTA.

(2) Martin Williams B. “Calidad en el Servicio al Cliente”. México D.F. Editorial Iberoamericana. S.A de CV. 1992. Págs. 6-8

Características del servicio: “Congelador”:

Procedimientos:

lento
poco coherente
desorganizado
caótico
inconveniente

Personal:

insensible
frío o impersonal
apático
distante
sin interés

Mensaje a los clientes: “No nos importa”.

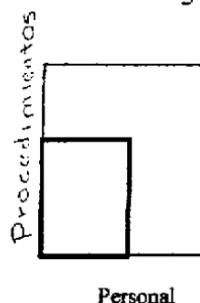


Diagrama B “La Fábrica”

Representa un servicio eficiente en procedimientos pero débil en la dimensión personal. El método de “fábrica” comunica a los clientes: “Usted es un número usted, está aquí para procesarlo”.

Características del servicio “Fábrica”:

Procedimientos

puntual
eficiente
uniforme

personal

insensible
apático
distante
sin interés

Mensaje a los clientes: “Usted es un número.

Nosotros estamos aquí para procesarlo”.

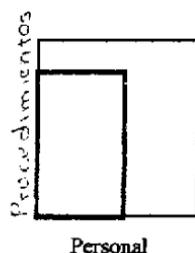


Diagrama C “El Zoológico”

El método del “zoológico amistoso” es muy personal pero no tiene coherencia en los procedimientos. Este tipo de servicio le comunica a los clientes: “ Nos estamos esforzando pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”.

Características del servicio “Zoológico Amistoso”:

Procedimientos

lento
poco coherente
desorganizado
caótico

Personal

amistoso
personal
con interés
con tacto

Mensaje a los clientes: “Nos estamos esforzando, pero en realidad no sabemos lo que estamos haciendo”.

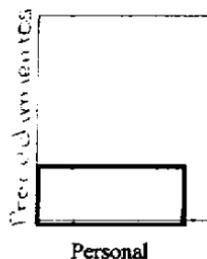


Diagrama D “Calidad en el Servicio al Cliente”

Este diagrama representa la “Calidad en el Servicio al Cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos. Le comunica a las personas: “Usted nos interesa y le cumplimos”

Características del servicio “Calidad en el Servicio al Cliente”:

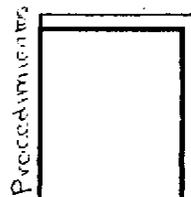
Procedimiento

puntual
eficiente
uniforme

Personal

amistoso
personal
con interés
con tacto

Mensaje a los clientes “Usted nos interesa y le cumplimos”



Personal

2.1 Oferta de Servicios

“Toda empresa de servicios no ofrece uno sino varios servicios y pueden distinguirse dos tipos de servicios elementales:

2.1.1 De Base

Es el que constituye la razón principal por la que el cliente va o se dirige a la empresa de servicio; es el que satisface su necesidad principal.

2.2.2 Periféricos

Son los servicios de menor importancia y están situados alrededor del servicio base al cual facilitan el acceso, añaden valor o mejoran su calidad.

La calidad está formada de dos elementos, uno objetivo y otro subjetivo. Cuando se ofrece un servicio hay calidad objetiva en el soporte físico y en grado menor en el personal de contacto. La calidad subjetiva se observa en el personal de contacto y la atención personalizada que se le brinde al cliente.

La calidad del servicio no es más que una calidad de resultado y no es percibida hasta que el servicio ha sido vendido”(3).

2.2 Buen Servicio

Se dice que un buen servicio es, cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente, dándole además valores agregados al servicio en una situación determinada. Para poder estar considerados dentro del grupo de las empresas que prestan un buen servicio, o sea situados dentro del diagrama D “Calidad en el Servicio al Cliente”, es necesario que cumpla con lo siguiente:

- Oportuno.
- Estable; y,
- Dar Calidad Global (ambiente, producto y atención)

Para satisfacer los anteriores aspectos es necesario que se relacionen con los procedimientos que se tienen para prestar el servicio, así como también con el servicio personal hacia el cliente. Un aspecto importante y necesario ha tomar en cuenta para la prestación de un buen servicio, es la participación del cliente en la realización del servicio, la que puede variar con la cultura, la situación de algunas características del cliente y con el tipo de relación que pueda existir entre el cliente y la empresa. Cuando la empresa se preocupa por comprender el comportamiento de sus clientes respecto a las opiniones o sugerencias que éste pueda exteriorizar, es seguro que esta participación será favorable para la empresa, debido a que el cliente se identificará mas con la organización.

Esto nos lleva a la conclusión de cuales son los elementos fundamentales que es necesario cuidar para la prestación de un buen servicio:

- El personal de contacto; y,
- Soporte físico.

(3) Seminario sobre “Calidad Total en las Relaciones Humanas como Camino a la Excelencia en el Servicio”. Seguros G & T. Julio. 1995.

El personal de contacto es el que está en relación directa con el cliente, muy importante y necesario es que esté bien capacitado para dominar sus propias reacciones afectivas y que sea capaz de entender las del cliente, sin deshumanizar las relaciones.

El personal de contacto juega un doble papel dentro de la empresa, por ser parte de ella debe aceptar un sistema de valores, defender sus intereses y contribuir para alcanzar sus objetivos. También pertenece al mundo del cliente a quien debe hacer sentir que es la persona más importante para la empresa, demostrándolo a través de atenderlo como a él le gusta, prestándole valores agregados en el servicio tales como asesoramiento y servicio permanente.

Aparte de lo anterior el cliente, necesita sentirse seguro que llegó y está en la empresa correcta; por tal motivo es muy importante la capacitación y entrenamiento que este personal reciba a manera de crearle precisión y seguridad al dirigirse al cliente.

El Soporte Físico es todo el apoyo que ayuda al recurso humano a prestar el servicio y dentro de este renglón se mencionan: computadoras, máquinas, instalaciones, vehículos, etc. Debe ser un vector de comunicación y una buena herramienta de trabajo. La búsqueda de resultados funcionales puede facilitarse mediante el uso de estudios de localización y distribución dentro de las instalaciones.

3. Estructura Organizacional y su Efecto en la Administración de un Sistema de Calidad Total

“El enfoque tradicional de estudiar el estilo de administración es categorizarlo en las teorías X, Y o Z.

Los gerentes que siguen la teoría X suponen que el hombre trabajador promedio siente un disgusto innato por trabajar y evitará hacerlo.

Los gerentes que siguen la teoría Y suponen que a la gente le gusta trabajar y generará su propia dirección y control cuando cumpla con los objetivos a los que se ha comprometido.

Los gerentes que siguen la teoría Z confían en que a la gente le gusta ser aceptada, trabajar en un grupo y se encuentra más confortable con las soluciones que el grupo ha discutido, analizado y ha decidido implantar.

A estas tres teorías se adiciona una cuarta teoría. La teoría W. Los gerentes que siguen esta teoría, creen que a la gente le gusta que la dejen sola y es más productiva cuando se le concede la autonomía necesaria para trabajar independientemente.

TEORIA	PROPONENTE	SUPOSICIONES ACERCA DE LOS TRABAJADORES	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
X	D. McGregor	-Perezoso por naturaleza y no le gusta el trabajo. -Evita la responsabilidad y tiene poca ambición -Quiere seguridad sobre todo.	-Control y coacción para trabajar. -Proveer especificaciones detalladas del trabajo. -Motivar por medio de la amenaza a la seguridad.
Y	D. McGregor	-Capaz naturalmente y le gusta el trabajo. -Crear su propia dirección y control -Quiere responsabilidad y parte de las ganancias.	-Confiar y delegar responsabilidades. -Establecer metas y guías -Motivar por medio de promociones y recompensas.
Z	W. Ouchi W. Zangwill	-Es leal y dedicado a la causa común -Busca el trabajo en grupos, la armonía y compartir responsabilidades -Desea ser estimado y tener el sentimiento de pertenecer al grupo.	-Participar y apoyar los esfuerzos del trabajo. -Formular consenso y proveer recursos. -Motivar por reconocimiento.
W	M.S Inoue D.G. Murray	-Es curioso, creativo y dedicado a la verdad y la justicia. -Busca la libertad y las oportunidades de ser innovativo -Quiere autonomía y toma riesgos.	-Observar y actuar solo cuando es necesario. -Armonizar los objetivos del grupo e individuales. -Motivar permitiendo la experimentación.

Fuente: Inoue Michael, S. "Círculos de Calidad". Editorial Tecnológica de Costa Rica. 1993. pág. 47.

Las anteriores teorías han funcionado cada una en su momento y es responsabilidad de los administradores utilizar la técnica más apropiada de acuerdo al lugar, al origen, al tipo de personas, etc.” (4)

En lo que respecta al Sistema de Calidad Total, esta toma lo mejor de cada una de las estructuras.

En la estructura de la Teoría X, ésta funciona en una cadena de órdenes verticales, el trabajo de los miembros de los círculos se mantiene día tras día.

En la estructura de la Teoría Y, la solución la propone el círculo y es presentada a la administración para ser evaluada por los diferentes grupos funcionales de la compañía, tales como finanzas, producción, mercadeo, compras, procesamiento de datos, personal y otros, participando en la evaluación y en la implantación de la solución.

En la estructura de la teoría Z, el facilitador interviene en el comité de dirección de los círculos cuando cree necesario, ayudándoles, entrenándoles y facilitándoles lo necesario para la solución pronta de los problemas.

En la estructura de la Teoría W, el facilitador deja que los círculos trabajen por sí solos.

4. La Calidad Total como un Sistema de Administración

Se ha llegado a definir la Calidad Total como una nueva manera de administrar una organización, orientándola hacia el logro de la satisfacción de los clientes internos y externos, mediante la participación activa de todos sus miembros en los diferentes procesos administrativos, operativos, técnicos y de planeación, que la caracterizan e identifican. La Administración de Calidad Total, es la forma de hacer negocio basada en la cooperación de todos los miembros de la organización utilizando al máximo el talento y destrezas de los miembros de la empresa, utilizando como herramienta los equipos de trabajo que optimicen constantemente los recursos con que cuentan.

(4) Inoue Michael, S. “Círculos de Calidad”. Costa Rica. Editorial Tecnológica de Costa Rica. 1993, pág. 46

Definimos como calidad, a la totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud de satisfacer las necesidades y requerimientos que demanda un cliente.

Para el cliente, Calidad Total es, cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas. El cliente percibe y analiza si existe hacia él un interés en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente con su compra el bien o servicio; además da a conocer verbalmente a quien fabrica o vende ese producto o servicio. El cliente valora mucho el respeto, la seguridad, la confiabilidad, y la atención personalizada.

En las empresas de hoy existe entonces un punto clave que es el cliente y las que centren su atención en satisfacer las necesidades de éste tendrá mayores expectativas de éxito en el futuro. Así, la Calidad Total orienta la gestión de la empresa a un objetivo claro, que es satisfacer las necesidades del cliente, incluso superando sus expectativas; para ello debe cuidar los siguientes aspectos:

- Precio justo. El cliente rechaza los costos de no calidad y no pagará costos de ineficiencia.
- Servicio en menor tiempo. El tiempo es un factor competitivo y por lo tanto es importante dar una respuesta rápida desde el principio y a lo largo de la relación.
- Mejora continua. El cliente exige hoy y mañana la mejor calidad, por lo tanto, las empresas deben de permanecer continuamente en un afán de mejora.

El concepto de Calidad Total no se refiere únicamente a, si un producto o servicio cumple con lo que se dice de él. El concepto de Calidad Total abarca el modo en que la empresa satisface todas las expectativas del cliente, incluyendo la forma y rapidez en que son atendidos, así como la oferta de nuevos productos y servicios cuando son requeridos.

B. LOS CÍRCULOS DE CALIDAD, UNA HERRAMIENTA DE APOYO PARA UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

1. Círculos de Calidad

Como resultado de la Segunda Guerra Mundial, uno de los países más afectados fue Japón. Por esa época, la industria japonesa era conocida por sus productos de baja calidad, razón por la cual no eran completamente aceptados en los mercados mundiales.

A finales de 1949, como parte del esfuerzo nacional para reactivar al país, el gobierno y los industriales de Japón invitaron al Dr. Edwar Deming, para que les transmitiera los conocimientos desarrollados en los Estados Unidos sobre estadísticas, calidad y productividad.

Todos esos principios y conocimientos fueron puestos en práctica en las empresas japonesas y fue así como en 1961, bajo el liderazgo del Dr. Kaoru Ishikawa por entonces profesor de Ingeniería en la Universidad de Tokio se desarrollaron los "Círculos de Calidad". El Dr. Ishikawa, con el patrocinio de la Asociación de Científicos Ingenieros Japoneses (JUSE) unió las teorías de los estudiosos del comportamiento humano (Behaviorismo) tales como Maslow, Herzberg y McGregor, con las ciencias de la Calidad de los Drs. Deming y Juran. El resultado fue un sistema que se denominó Círculos de Control de Calidad, y posteriormente "CIRCULOS DE CALIDAD", debido a su aplicación en otras áreas funcionales.

El complemento ha sido adoptado y adaptado en otros países de los demás Continentes, incluyendo el nuestro; fue así como en 1991 surgió la Organización de la Cultura de Calidad Total - OCCT - con el objetivo de introducir una Cultura de Calidad, para mejorar el nivel de vida en el país, a través del esfuerzo conjunto y coordinado de todos.

La filosofía fundamental del concepto de Círculos de Calidad consiste en la idea que los trabajadores tienen talento creativo y que no solo pueden pensar, sino que dada la oportunidad, pensarán y actuarán en una manera que es constructiva, tanto para ellos como para la empresa.

Para llevar a cabo la filosofía de Círculos de Calidad, la gerencia tiene que proporcionar y fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de los empleados. Las reuniones de capacitación y entrenamiento son conducidas por los líderes del círculo y los miembros, y típicamente incluyen temas de la administración o dirección de negocios, desarrollo de la capacidad de dirigir grupos o liderazgo, técnicas de aprendizaje y enseñanza, comunicaciones, motivación, establecimiento de metas y proceso de funcionamiento en grupo. Además, se da énfasis a las técnicas para la recolección de datos, la solución

de problemas, el establecimiento de prioridades, análisis y medición de datos, toma de decisiones, y estadística práctica.

El Círculo de Calidad, es un grupo voluntario de tres a doce personas, que tienen una área de responsabilidad compartida y que se reúnen regularmente una hora a la semana, en tiempo hábil de trabajo para tratar, analizar y recomendar soluciones a problemas que les afectan en el desarrollo de sus labores. Para ello aplican técnicas estadísticas e instrumentos de solución de problemas aprendidos en actividades de entrenamiento.

Necesariamente debe de ser voluntario, esto significa que el trabajador debe decidir si quiere participar o no en el Círculo de Calidad.

Debe de tener una identidad común o sea, estar identificado con el mismo objetivo común de la compañía y por voluntad propia escoger el grupo al que quiere pertenecer.

Las herramientas y técnicas especiales usadas por los Círculos de Calidad para encontrar soluciones a problemas, constan de histogramas, gráficas, hojas para verificación, diagramas de "Pareto" (que separen los pocos puntos de información fundamentales de los mucho triviales) diagramas de causa y efecto, diagramas de dispersión, cuadros de variables múltiples y cuadros de control. Estas clases de herramientas no son nuevas, en cuanto a su aplicación a la búsqueda de soluciones a problemas. Lo original de su uso en los Círculos de Calidad reside en su aplicación por los trabajadores, para resolver sus problemas con la ayuda de la gerencia.

La experiencia ha demostrado que el necesario cambio, a menudo encuentra resistencia en la administración de nivel intermedio y los empleados recelosos del esfuerzo promotor del cambio. Los Círculos de Calidad, debido a su estructura y naturaleza, involucrando la participación y desarrollo, vencen esa resistencia.

Mediante un programa de entrenamiento, cada miembro de la organización viene a ser parte del esfuerzo promotor del cambio, y así comprende lo que hay que hacer y como hacerlo. Los empleados están preparados para lograr saber lo que está pasando y lo que probablemente ocurra. Por eso, una vez establecido el sistema, una constante vigilancia por parte del Consejo de Calidad Total, asegurará su continuidad.

Para que los Círculos de Calidad sean efectivos, la gerencia debe apoyararlos y comprometerse totalmente a su filosofía. Debe haber un deseo sincero por parte de la administración para buscar el perfeccionamiento de los empleados. Asimismo, la administración debe estar dispuesta a reaccionar de manera positiva a las sugerencias.

C. METODOLOGÍA ADMINISTRATIVA DE APOYO PARA UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

1. Planificación Estratégica

Es el proceso de planeación que relaciona la situación presente de la organización con su futuro. De acuerdo a la planeación estratégica, el objetivo central de la organización está en la visión de lo que pretende a largo plazo. Seguidamente, después debe definir la misión y pasos a seguir para llevar a la empresa desde el presente hasta el futuro, complementado por la comprensión de su situación competitiva y por el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, determinadas mediante el análisis de la situación actual.

Al tener definida la visión y misión de la empresa es más fácil imprimirle dirección y propósito, teniendo como consecuencia un mejor funcionamiento y una mejor respuesta a los cambios ambientales.

La definición de estrategias, directrices, metas y objetivos es importante para que todos los que forman la organización comprendan, qué se desea lograr y cómo se espera lograrlo. Por ello, además de desarrollar cuidadosamente los planes, es necesario desplegarlos a lo largo de la organización, para que todos sepan cómo se verá afectado su trabajo.

Asimismo es importante proveer los recursos tecnológicos, financieros, humanos, materiales e informáticos necesarios para ejecutar las estrategias y directrices. Estos recursos son críticos y deben ser asignados con cuidado, a fin de asegurar su aprovechamiento y preservación.

Es importante seleccionar las metas, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y programas sean ejecutados.

Planeación Estratégica es una actividad de alto nivel ya que, en ella están involucrados todos los gerentes; debido a que es en esos niveles donde se cuenta con la información necesaria, para adquirir el compromiso el cual será transmitido hacia los niveles inferiores.

La P.E debe tener una estrecha interrelación con el servicio al cliente y sus lineamientos deben estar encaminados a incidir directamente en el servicio a este.

Dentro de los acontecimientos que le dan importancia a la Planificación Estratégica están:

- La aceleración con que se producen los cambios tecnológicos.
- La creciente complejidad de las actividades gerenciales; y,
- La creciente complejidad del ambiente externo.

Toda empresa que trabaje dentro de este contexto, debe desarrollar una estrategia haciendo lo siguiente:

- Definir la visión de la empresa, y para ello es necesario que vea hacia el futuro en tiempo y espacio, esto debe ser transmitido a todo el personal a manera de formar una cultura organizacional.
- Definir la misión que es producto de la visión, la cual nos indica la naturaleza de la empresa y la finalidad específica que la distingue de otras de su tipo, estableciendo una relación empresa-cliente, pensando siempre en los beneficios y el valor que va a recibir el cliente.

Lo anterior debe estar orientado a la calidad del servicio y el valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes; y para que sea más fácil definirla es necesario “que los gerentes se hagan las siguientes preguntas.” (5)

- Estamos en el negocio que debemos estar?
- Estamos atendiendo a los clientes que tenemos que atender?
- Estamos en el camino correcto a donde queremos llegar?
- De que ventajas competitivas disponemos?; y,
- En que áreas de competencia somos fuertes?

(5) Walton Mary. “El Método Demming en la Practica. Colombia. Editorial Norma. 1992. Pág. 254.

Después de contestar, analizar y estar seguros de las respuestas a las preguntas anteriores, se debe analizar el ambiente y la organización, a manera de desarrollar un plan de acción para el futuro.

La visión y la misión deben ser transmitidas a todo el personal de la organización, a manera de hacerlas realidad y lo más importante: estos logros pueden conducir a beneficiar a los clientes y con ello obtener ventajas competitivas.

1.1 Formulación de Metas

Las metas que se formulen exigirán una gran parte de los recursos de la empresa y determinarán muchas de sus actividades durante un periodo largo de tiempo. Incluye la revisión y comprensión de los propósitos de la empresa. La definición de la misión es un paso clave para la formulación de metas.

Algunos aspectos claves que toma la Planificación Estratégica y que ayudan a definir las metas son los siguientes:

- Tratar de superar a la competencia a través de ventajas competitivas, basadas en creación de valor para el cliente.
- Centrar la planificación estratégica al cliente, como receptor primario.
- Propiciar la comunicación a manera de diferenciar y posicionar a la empresa y sus servicios, lo cual se traduce en ventaja competitiva.
- Identificar la competencia actual y directa, así como la potencial y futura.
- Analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar fortalezas, riesgos, amenazas y oportunidades.
- Definir lo que debe ser y hacer la empresa en el futuro; y,
- Determinar las acciones de cambio que se deben emprender.

“Para lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles y con ello garantizar el futuro de la empresa, deben formularse e implementarse estrategias que incluyan dos aspectos:

- Creación de valor al cliente y servicio de calidad superior; e,

- Innovación constante y de aplicación rápida, antes que lo haga la competencia.

Con esta participación que tiene la calidad del servicio al cliente en el sistema estratégico, la definición de la visión y misión de la empresa, debe incluir el ingrediente de la calidad de servicio, puesto que esas fases de la Planeación Estratégica son los medios para comunicar al recurso humano lo que es y hace la empresa. El propósito es integrar al personal en pensamiento y acción y con ello desarrollar una cultura organizacional que, incluya calidad del servicio como práctica regular en el pensar y en el hacer.”(6)

2. Planificación Operativa

El plan estratégico se refiere a la forma en que la organización funciona, de acuerdo con acciones específicas. El establecimiento de estas acciones orientadas a lograr las metas y objetivos, forman la Planeación Operativa.

Al ser desplegado el plan estratégico las diferentes unidades de la organización desarrollan sus planes operativos. Como consecuencia, cada plan operativo sirve de sistema de control del plan estratégico.

“La Planeación Estratégica se centra en hacer las cosas correctas (eficacia), mientras que la planeación operativa procura hacer bien esas cosas (eficiencia).

Dado que la Planeación Estratégica ofrece orientación y límites a la administración operativa, los dos tipos de planeación tienen puntos en común. Ambos son necesarios. La administración eficaz no puede prescindir de una estrategia y debe operar diariamente para ponerla en práctica”(7)

El sistema operativo tiene como responsabilidad transformar los insumos materiales, humanos y técnicos en los productos de la empresa, con los cuales ésta responde a las demandas y necesidades de sus clientes.

(6) Picazo Manriquez Luis R, y Villegas Martínez Fabián. “Ingeniería de Servicios”. España. McGraw-Hill. 1991. Pág. 98.

(7) Stoner Janes A.F “Administración”. 3ª. Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. 1989. Págs. 133-134.

Cuando los sistemas utilizados no son los adecuados para que las estrategias se realicen, es parte de cada plan operativo el diseño, el desarrollo y la puesta en marcha del sistema más apropiado.

A partir de las políticas y estrategias de la organización, se ordenan todos los procesos dentro de los planes operativos, estos son los sistemas de control de como se va realizando la ejecución de la Planeación Estratégica, porque son en los planes operativos donde se modifican los sistemas adecuados de diseño, desarrollo y logros realizables. Dicha Planeación Operativa se vale de herramientas operacionales de planeación, dentro de las cuales podemos mencionar:

- Gráficas de programación.
- Gráficas de Gantt.
- Gráficas de carga.
- Análisis de Red Pert.
- Análisis de punto de equilibrio.
- Teoría de Colas; y,
- Modelos de Simulación.

Estas técnicas son de mucha utilidad para la resolución de problemas y están siendo puestas en práctica en muchas empresas, para que con base en ellas se pueda tomar la mejor decisión.

CAPITULO II

HACIA DONDE DEBE DIRIGIRSE UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

A. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Al pensar en una empresa o negocio en donde está integrado un departamento de mercadeo, se tiene que tener claro que el trabajo debe dirigirse a satisfacer al cliente. Esto va mas allá del concepto de ventas y visualiza los retos más grandes que se plantean en una empresa.

En sí el control de calidad en ventas y mercadeo, está involucrado no solo en la integración organizada de mercadeo en las industrias fabriles, sino también en las organizaciones comercializadoras: mayoristas, minoristas, supermercados, grandes almacenes, ventas de puerta en puerta, por catálogo, etc. Esto también puede extenderse a las industrias terciarias o de servicios, dentro de las que se incluyen las siguientes: empresas de gobierno, transporte, finanzas, banca, empresas de seguros, comunicaciones, de mantenimiento, radio y televisión, hospitales, agencias de publicidad, etc.

Todas estas empresas tienen una característica en común, vender servicios blandos. El término servicio no debe de entenderse como recibir o dar algo de gratis. Servicio significa servir, y esto nos indica en sí la naturaleza de la palabra.

El pensar que el control de la calidad solo concierne a los fabricantes o empresas que elaboran algún producto es un error, debido a que las personas que venden ese producto están prestando un servicio y por ende es su responsabilidad el garantizar tanto la calidad del producto, como el llevarlo a tiempo, recomendar lo adecuado, etc. En general, el distribuidor es el responsable de fijar normas claras de calidad para los productos que vende o servicios que presta; debe estudiar las condiciones y comparar respecto a otros fabricantes, a manera de seleccionar lo más conveniente para su cliente.

Una vez seleccionada la cadena de distribución, el prestador del servicio debe elaborar la guía necesaria para tener un control de calidad sobre los fabricantes, también es muy importante tener la seguridad que el fabricante podrá proporcionar servicios posteriores a la venta, tales como repuestos,

reparaciones, asesorías técnicas, asesorías contables, etc. dependiendo de la naturaleza del servicio.

Por lo mencionado anteriormente se puede decir que la calidad se comprende como un proceso, y que la mayoría de problemas de la misma son endémicos para el sistema mediante el cual se realiza el trabajo en una organización.

Tal idea y todo lo que implica, es un importante acontecimiento en el área del progreso de la calidad. Hace que el personal de la organización y en particular las gerencias inclinen su atención en verificar como están funcionando sus actividades y procesos, centrandolo su atención en la forma que deben resolverse los problemas y no en la búsqueda de la persona que se equivocó.

Debido a que la calidad es cuestión de proceso y su estudio exige una intensa concentración en una variedad de detalles, al momento de prestar un servicio se deben hacer las siguientes preguntas: quién es nuestro cliente? y cómo y porqué lo vamos a atender?.

1. Conocimiento del Cliente y del Mercado

Se considera que una empresa capacitada para edificar calidad en su personal, está al inicio del camino de prestar servicios de calidad. Edificar la calidad en las personas significa ayudarles a experimentar el mejoramiento continuo, entrenarlos para saber identificar los problemas y enseñarles a utilizar herramientas de resolución; una vez estos se hayan resuelto, deben ser estandarizados a manera de que no vuelvan a suceder.

En un ciclo continuo de mejoramiento, es muy importante la disciplina con el objeto de mejorar cada día el proceso de trabajo. Toda empresa interesada en implantar este ciclo deberá de formular algunos objetivos entre los que se pueden mencionar:

- Proveer productos y servicios que satisfagan los requerimientos de calidad, y precio con los cuales se gane la confianza de los clientes.
- Obtener una rentabilidad más alta a través de actividades como: mejorar los procedimientos de trabajo, minimizar defectos, bajar los costos y minimizar los servicios externos; y,

- Ayudar a los empleados a explotar su potencial para lograr los objetivos corporativos, con un énfasis particular en las áreas de políticas de promoción y actividades voluntarias.

Para alcanzar los anteriores objetivos, antes se debe de conocer en forma profunda cuales son las necesidades de los clientes. Por ejemplo, para alguien que fabrica la materia prima para la construcción de neumáticos para automóvil, su cliente es el fabricante, por lo que debe de estar atento a los requerimientos de este; sin embargo, ¿qué hay de las empresas de automóviles que compran esos neumáticos a las fábricas, y más aún de la persona que conducirá el automóvil. Serán estas personas también sus clientes?; claro que sí, el cliente principal y sobre el cual se debe centrar la mayor atención es el consumidor final, la persona satisfecha o insatisfecha del producto o servicio. Por tal motivo, es necesario tener muy claro lo que los clientes quieren, lo que los clientes necesitan, lo que los clientes piensan, lo que los clientes sienten, si quedaron satisfechos y si regresarán.

Generalmente clientes diferentes tienen requerimientos de calidad diferentes y en empresas de servicios se puede ejemplificar.

Si se compara un cliente de una financiera que va a dejar los ahorros de toda la vida para vivir de sus intereses, con un hombre de negocios que llega a tratar de obtener la mayor rentabilidad para su capital, o con un padre de familia angustiado en busca de protección económica para su familia a la hora que él falte, se observa que sus intereses y necesidades son distintos. Así que definir al cliente dentro de la Calidad Total, debe ser prioridad de la gerencia, dado que esta definición determina las características de calidad de los productos o servicios.

La orientación al cliente es fundamental para el éxito sostenido de la organización. Un conocimiento claro de quién es el cliente, cuales son sus necesidades y cuales los factores críticos para atraerlo y retenerlo, es esencial para proporcionarle productos y servicios que le satisfagan en el presente y en el futuro. La empresa puede definir prioridades y medir la efectividad de sus esfuerzos, únicamente si cuenta con información sobre el cliente y el mercado.

La orientación al cliente empieza por conocer el mercado en que la organización participa; por definir, identificar y conocer a los clientes actuales y potenciales. No se limita a un conocimiento estadístico, sino que va

mas allá, mediante sistemas para conocer las necesidades de los clientes, la competencia y el comportamiento del mercado.

Esta área incluye diferenciar, medir y actuar sobre los satisfactores e insatisfactores de los clientes, para desarrollar ventajas competitivas sostenibles que fortalezcan la posición de la organización a largo plazo.

El conocimiento del cliente debe ser formal y sistemático, basado en información fiable y consistente, que permita tomar decisiones acertadas y pueda ser difundido a lo largo de la organización para que el todo y las partes de la misma estén simultáneamente orientados hacia el mismo fin.

El conocimiento del cliente debe servir para desarrollar nuevos servicios que permitan a la empresa satisfacer cada vez mejor a sus clientes, y al mismo tiempo mejorar e innovar los productos y servicios actuales. La generación de nuevos servicios es parte del desarrollo de la organización, así como el diseño y la mejora de los procesos.

La organización puede responder a las necesidades del cliente en todo momento, siempre y cuando cuente con una administración efectiva. Estos momentos concretos pueden ser:

- En la presentación del servicio.
- En la adquisición del servicio.
- En los servicios post-venta, como el seguimiento, actualización, repuestos, reparaciones y mantenimiento.
- En el manejo de insatisfacciones al atender quejas, reclamos devoluciones, reemplazos y garantías; y,
- En la orientación al cliente.

Todos estos momentos ofrecen circunstancias para satisfacer al cliente y para conocer más sobre él y sus necesidades.

B. LIDERAZGO

1. Determinación y Comunicación de Principios y Políticas de Calidad

La alta dirección es responsable de definir los principios que deben guiar a quienes integran la organización. La definición de principios, visión, misión

y valores debe considerar los intereses de todos los afectados e involucrados (clientes, proveedores, colaboradores, etc.).

La alta dirección es también responsable de definir, a partir de los principios guía, directrices, metas y objetivos de la calidad. Estas directrices específicas deben promover prácticas de excelencia, mediante las cuales se ofrezca al cliente valor agregado y se garantice la continuidad de la organización.

Los principios guía y las directrices específicas tienen que desplegarse a lo largo de la organización, para que todos tengan los mismos lineamientos, que se compartan y que a partir de ellos se tomen acciones concretas hacia el logro de los objetivos de la empresa.

La difusión de estos principios es responsabilidad de la alta dirección, quien puede hacerlo a través de los canales formales de promoción, pero es esencial sobre todo que lo difunda con ejemplo personal.

La alta dirección debe ser la primera en vivir las directrices y comunicarse activamente con los empleados a todos los niveles de la compañía, además de realizar una serie de iniciativas para promover la comunicación efectiva entre toda la compañía, debe optar por una política de puertas abiertas a manera de estimular a todo el recurso humano a participar y transmitir y ser receptores de cuestiones relacionadas con calidad y de mejoras al servicio. Los equipos de calidad, que deben incluir gerentes y subordinados, deben proporcionar otra forma de contacto interpersonal que rompa las barreras tradicionales y cree relaciones más fuertes a través de la organización.

Aparte de lo anterior se deben incluir programas de capacitación aplicados a la organización, que incluyan conferencias dictadas por personas expertas en resolver problemas en forma analítica y práctica. En este caso, todo el recurso humano tiene acceso a nuevos conocimientos, que es uno de los pasos para implantar un Sistema de Calidad.

Lo importante es que el personal principie a realizar sus tareas en forma diferente, a conocer más del trabajo diario y a comprender las políticas que los llevarán a un cambio de cultura dentro de la organización.

El objetivo de la supervisión es ayudar a las personas con la ayuda de las máquinas a realizar mejor el trabajo. El mejorar significa cambios y estos es imposible realizarlos sin el liderazgo.

Un supervisor, por ejemplo, debe de ser guía y no juez, además debe de determinar quién necesita ayuda en forma especial y verlo como una capacitación necesaria para realizar mejor el trabajo. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben de trabajar como un equipo para prever los problemas que puedan surgir. Se debe formalizar en la empresa el concepto de "cliente-proveedor" para lo cual se necesita comunicación horizontal y vertical. Esto significa que se deben de derribar las barreras en las áreas staff, se deben de eliminar las cuotas de producción y ventas y sustituirse por liderazgo.

3. Liderazgo en la Alta Dirección

La alta dirección tiene que ser la primera en comprometerse con los principios guía, tomando decisiones y definiendo la dirección de una manera consistente. Este compromiso tiene que traducirse en actitudes y acciones visibles.

La alta dirección es la encargada de desarrollar la visión y política de calidad, así como también es la primera que debe recibir la capacitación de la Administración por Calidad Total, y trasmitirla a todos los niveles de la compañía.

En sus actitudes los líderes no sólo deben demostrar su compromiso, sino lograr también el compromiso de los demás. Estas actitudes incluyen: fomentar el trabajo en equipo, comprometerse con el largo plazo, reconocer que la mejora de los sistemas contribuye a obtener los resultados deseados, y promover la formación de líderes en toda la organización.

Las actitudes de los líderes se manifiestan en acciones que ratifican su involucramiento. Es ineludible que la alta dirección conozca los problemas y obstáculos que debe afrontar la organización para alcanzar sus fines. Así mismo, la alta dirección debe reconocer oportunamente los individuos y grupos que contribuyen en forma extraordinaria a alcanzar los objetivos definidos.

Dentro de la cultura de calidad, la alta gerencia debe incluir el relacionarse activamente con clientes y proveedores, a participar en actividades con el recurso humano que les ayude a elevar su calidad de vida y a otras acciones fuera de la organización que pongan de relieve su compromiso.

Algo muy importante es la actitud que deben de tener los líderes en cuanto a la implantación con éxito de un Sistema de Calidad Total. El líder debe de tener una imagen mental de como debe ser la empresa y debe estar convencido que se va a lograr a través de Calidad Total, debe comportarse en forma sincera, confiada y segura, además debe realizar constantemente análisis para promover las mejores ideas, a manera de satisfacer al cliente.

El liderazgo de la alta dirección es un sistema que como otros, puede ser mejorado. El líder debe estar siempre abierto e interesado en automejorarse, para facilitar el cambio y el avance de la organización.

Es tarea de la alta dirección reunirse con los clientes y discutir asuntos de calidad de productos y servicios, el nivel de desempeño actual, el grado de satisfacción, los requerimientos nuevos, las necesidades de evolución y todo lo que sea conveniente para tener un cliente satisfecho.

La alta dirección debe tener una relación muy estrecha con el recurso humano, es de beneficio organizar reuniones tipo desayunos, almuerzos etc. en las cuales se planteen preguntas sobre aspectos que preocupan, estas pueden ser orales, por escrito, anónimas, como se prefiera. La alta dirección debe contestar cada una de las preguntas si le es posible. En caso de que requiera mayor información que no tenga a la mano, la respuesta será por escrito, con copia a todos los participantes de la reunión.

4. Evaluación y Mejora Permanente

La mejora permanente es un elemento integral de la administración y sobresale especialmente en la planeación. Cuando se definen indicadores, es posible comparar lo ejecutado con lo planeado. Los indicadores proyectan el desempeño de la organización para poder compararlo con el de la competencia. Estas comparaciones ayudan a la alta dirección a revisar y actualizar las estrategias y a seleccionar áreas y metas de mejoramiento.

El proceso de planeación debe empezar con la evaluación de los planes. Sólo mediante la revisión sistemática de estos planes es posible que la organización aprenda, mejore su calidad y su desempeño y aproveche sus oportunidades.

Deberá contener objetivos de mejora, y para tener éxito deben de establecerse los objetivos por anticipado.

La planificación anual debe ser implementada con iniciativa y con el apoyo de la alta gerencia. Todo plan anual debe incluir una serie de medidas que indiquen el nivel actual de desempeño y los objetivos a lograr en un tiempo que puede ser de uno a cinco años. Las mediciones deben realizarse periódicamente para monitorear el progreso de la mejora de calidad. En todo plan anual deben incorporarse las políticas de calidad y deben de incluirse proyectos de revisión y mejora específicos, diseñados para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

El desempeño relativo de los objetivos se debe analizar en las revisiones administrativas programadas regularmente por el comité administrativo y el grupo gerencial, el cual analiza el desempeño de los objetivos y asiste a las funciones hacia sus logros, ayuda a la resolución de problemas, proporciona recursos y decisiones y si se requiere asiste a las unidades funcionales.

La evaluación continua de los procesos recae en los comités administrativos de cada nivel de la organización, cada comité debe evaluar continuamente los procesos a lo largo del año para determinar su eficacia.

Muy importante también es la revisión del avance individual de los empleados para la satisfacción del cliente, tarea que debe realizar el supervisor del empleado con el siguiente nivel de jerarquía superior. Estas revisiones ayudan a asegurar que el supervisor esté proporcionando el apoyo y asesoría necesarios para asegurar el crecimiento y éxito de los empleados.

C. PARTICIPACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

1. Integración Eficiente

El proceso de integrar a la empresa el personal idóneo para cada puesto y que se adapte al Sistema de Calidad Total, es responsabilidad del

Departamento de Recursos Humanos y es necesario ser muy cuidadosos desde las fases de reclutamiento y selección.

Cualquier medio que se utilice para publicar la plaza vacante, debe reflejar desde un principio los siguientes puntos:

- La seriedad de la empresa.
- El compromiso hacia la satisfacción del cliente; y,
- La necesidad del trabajo en equipo.

Después de seleccionar cuidadosamente a las personas que potencialmente podrían pasar a formar parte de la empresa, se procederá a la entrevista que debe ser dirigida a determinar hasta donde el solicitante cree en los anteriores puntos, elaborando para ello una serie de preguntas, las cuales se analizarán posteriormente, determinando quién es la persona idónea para ocupar la vacante.

Debido a que el personal que se va a contratar debe responder a las necesidades específicas de cada líder funcional, es muy importante que estos estén directamente involucrados en el proceso.

Una vez contratado el personal, se debe de contar con un sistema de inducción que permita al nuevo integrante de la empresa conocer la organización, su puesto de trabajo y las oportunidades de desarrollo que ésta le ofrece.

Si se cuenta con un sistema de integración eficiente, se logrará también reducir la rotación de personal, este sistema debe ser evaluado y mejorado constantemente.

2. Involucramiento y Compromiso del Recurso Humano

Para poder cumplir con esta tarea, se pueden mencionar algunos aspectos que deben de ser fundamentales en un programa de calidad:

- La educación orientada hacia la Calidad Total.
- Los Círculos de Calidad; y,
- Los planes anuales de calidad.

El proceso educativo hacia la Calidad Total y la capacitación subsecuente para la planeación de la contribución individual en la mejora, definen claramente las funciones y responsabilidades de todos los administradores. Estas incluyen:

- El manejo de los Círculos de Calidad.
- La educación al personal; y,
- La implementación de un plan anual de calidad.

El Círculo de Calidad de la alta dirección integrado por el presidente y los funcionarios de la alta dirección, desarrollan un plan anual de calidad para la compañía. Cada miembro del Consejo de Calidad también encabeza un Círculo de Calidad, que también desarrolla un plan anual de calidad.

El sistema de apoyo para la mejora del personal, está diseñado para ayudar a éste a satisfacer más exitosamente las expectativas del cliente.

Es importante y fundamental en la administración, utilizando un Sistema de Calidad Total, el concepto de Cliente Interno. Este tema debe ser discutido y evaluado a profundidad, haciendo énfasis en que todos tienen clientes en su trabajo y que es necesario cumplirles las expectativas en un 100 %. Este pensamiento debe transmitirse a los Círculos de Calidad para que dentro de sus planes anuales de calidad identifiquen y cumplan con las expectativas de sus clientes internos.

Todos los círculos de calidad deben desarrollar planes de calidad anuales que estén diseñados para identificar y cumplir con las expectativas de sus clientes, que una gran parte son internos. Una estrategia inicial para promover las relaciones internas cliente-proveedor, se realiza a través de la capacitación y desarrollo.

A manera de facilitar la tarea de cumplir con los clientes internos, se incluyen los anexos 1, 2, 3 y 4; los cuales se refieren a la nómina de los clientes internos, una gráfica cliente/proveedor, un formulario del servicio de calidad que espera cada cliente, y por último, un convenio de servicio con el cliente.

Con todo lo anterior, cada empleado entablará un contacto directo con el cliente a efecto de mantener una comunicación constante y determinar conjuntamente el objetivo, forma y tiempo en que se prestará cada servicio.

Debido a que el plan anual de calidad se enfoca a proyectos específicos de mejora, estos se implementan mediante equipos funcionales cruzados. A nivel de empleado individual, el proceso de aplicación se realiza mediante planes individuales de mejora.

Después de la educación y su aplicación, se realiza el aseguramiento del proceso. Todos los Círculos de Calidad deben de vigilar el proceso del plan anual de calidad. Ellos se aseguran que se identifique a los clientes, que se desarrollen mediciones para el cumplimiento de las expectativas y que se implementen proyectos de mejora. En lo que respecta a los planes de mejora personal, se despliega el sistema de apoyo para la mejora del personal de la empresa, a manera de asegurar el apoyo requerido para tener éxito en el logro de los planes de aportación individual a la mejora y al de los objetivos.

El Círculo de Calidad de la alta dirección y todos los círculos de la compañía reconocen que al cumplir con las expectativas de los clientes internos o externos, están cumpliendo con el objetivo de la Calidad Total. El Consejo de Calidad identifica al personal como clientes de la administración y como parte del plan anual de calidad, establece objetivos y desarrolla proyectos para mejorar sus posibilidades y satisfacer las expectativas. El departamento de recursos humanos desarrolla entonces su propio plan anual de calidad, que está diseñado para apoyar a los Círculos de Calidad en áreas tales como contratación y capacitación. Además, el plan anual de calidad refleja las expectativas del recurso humano para mejorar en áreas tales como el desarrollo de personal, compensación y prestaciones. Al personal se les debe de estimular a expresar sus expectativas por medio de diversos canales, tales como encuestas, sistema de sugerencias, etc.

El sistema de apoyo para la mejora del personal debe estar diseñado para establecer la prioridad del cliente, ya sea interno o externo, como lo más importante de la actividad de trabajo de un empleado. El sistema debe fomentar el trabajo en equipo entre el personal y el cliente, el supervisor y el siguiente nivel de administración. El sistema debe tener la intención de superar la actitud que se tiene que el jefe es el cliente a quién hay que atender; por el concepto de que el jefe es entrenador, maestro y simpatizante de la búsqueda del personal por dar servicio a otros.

Se debe de asegurar que el enfoque al cliente sea correcto, se debe capacitar al recurso humano a través de un proceso de desarrollo mediante un plan de calidad personal. Esta capacitación debe permitir a todo el recurso

humano identificar a los clientes, determinar sus expectativas, y desarrollar un sistema de medición para monitorear la satisfacción de esas expectativas. También debe establecer el nivel actual de desempeño, establecer los objetivos de mejora y realizar los proyectos de mejora específicos para satisfacer los objetivos.

3. Motivación, Bienestar y Satisfacción del Personal

Al personal se le debe reconocer y recompensar como individuos y como miembros de los equipos por sus contribuciones en el apoyo a la filosofía de calidad, a la visión, misión, política y al plan anual de calidad. El plan de reconocimiento se enfoca a los logros de los objetivos del plan anual de calidad. Al personal se le debe dar oportunidad de reforzar los objetivos de calidad y se le debe reconocer cuando actúa para proteger la calidad sobre los objetivos de la compañía.

Muchos colaboradores sienten un profundo sentimiento de satisfacción, que surge al terminar exitosamente un proyecto de aportación individual de mejora o participar en un proyecto en equipo. Este sentimiento de logro asegura el apoyo para el proceso de calidad, a lo largo de la organización.

El sistema de apoyo para la mejora del personal debe incluir el reconocer el éxito individual en el logro de objetivos de calidad. Los logros sobresalientes en calidad, se deben de recompensar en forma individual y por equipo; además, a manera de reconocerlos y reforzarlos se pueden hacer públicos por medio de un boletín especificando premios, promociones, o reconocimientos.

Otras formas de premiar esfuerzos es realizar cenas, almuerzos, etc. para reconocer los proyectos exitosos de mejora que ayuden a elevar la calidad. Un método muy efectivo para reconocer y medir la calidad es el sistema de apoyo para la mejora del personal. El sistema consiste en medir la calidad por medio de que cada colaborador se reúna con sus clientes, para definir lo que es calidad. El desempeño del colaborador se evalúa entonces por el cumplimiento de las expectativas del cliente, sobre la base de la retroalimentación directa de éste. Esto asegura que la calidad reciba prioridad.

También, como parte de la motivación, la empresa debe de preocuparse por la seguridad y la salud de los empleados. Los factores de salud, seguridad,

y ergonomía se deben incluir en las actividades de mejora de la calidad y aparecer en los planes anuales de calidad.

Que los accidentes pueden prevenirse, debe ser un principio fundamental en la seguridad de las instalaciones, principalmente donde esté concentrado el mayor número de personal. Se contará con un programa de prevención de accidentes agresivo encabezado por un comité, el cual debe ser dirigido por un funcionario de seguridad designado. La seguridad será responsabilidad de todos y por lo mismo el enfoque al programa debe ser preventivo.

Se debe monitorear la salud y bienestar del personal, facilitar las visitas al médico cuando estas sean necesarias y crear políticas para apoyar al personal en caso de enfermedad en algún miembro de su familia.

También se recomienda que exista un sistema que facilite la promoción del personal a nuevos puestos. Se debe de poner a disposición de todo el personal de la compañía, la información sobre las plazas vacantes.

La mejor forma de descubrir si el personal está satisfecho es preguntárselo, de manera que se pueden realizar encuestas regulares para evaluar la satisfacción. Debe haber comunicación con el personal a todos los niveles y estimularlos para que hagan sus comentarios y preguntas. De las ideas y comentarios que surgan del personal, se pueden llevar a cabo proyectos que mejoren el nivel de satisfacción.

CAPITULO III

RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

Este capítulo es un análisis sobre las empresas que fueron investigadas, a través de una entrevista dirigida y por medio de la cual se llegó a determinar las ventajas que ha tenido para ellas, el haber implantado un Sistema de Calidad Total utilizando Círculos de Calidad, así como las deficiencias observadas en cada uno de los sistemas. El análisis se realizó por empresa y para ello se enumeraron de la uno a la tres.

La muestra se determinó, sin utilizar ningún procedimiento estadístico, únicamente con la información proporcionada por la "Organización para la Cultura de Calidad Total" (OCCT) quien informó que aproximadamente 50 empresas de servicio trabajan con un Sistema de Calidad Total.

La guía de entrevista se diseñó en forma que reflejara en términos generales: razones por las que cada empresa tomó la decisión de implantar el sistema, etapas del sistema, estructura del sistema, normas que rigen el sistema y beneficios que han obtenido al utilizar el sistema.

A. EMPRESA UNO

1. Generalidades

Es una empresa que se dedica a la generación de un producto y a la vez presta el servicio de información y vehículo publicitario. Fue fundada hace 46 años, cuenta con un recurso humano entre 575 a 600 personas, el cual es dirigido por los propietarios, tiene 9 departamentos y su proceso de Calidad Total dio inicio hace 3.5 años.

La decisión de utilizar Círculos de Calidad como medio para implantar el Sistema de Calidad Total en la empresa, se debió al incremento paulatino en la creación de nuevos productos para el consumidor, requiriendo una atención más directa y personalizada; además, fue por sugerencia de un asesor externo.

2. Planificación

La planificación para poner a funcionar el Sistema de Calidad Total principió, al darse cuenta de las deficiencias que se tenían en el servicio de los

clientes internos y externos. Por tal motivo tomaron un diseño importado que les fue proporcionado por un experto mexicano, el cual los asesoró en todo el proceso de preparación y planificación que entre otros puntos incluyen:

- Decisión de considerar un Programa de Administración de Calidad Total.
- Entrenamiento a Gerentes.
- Desarrollo de la Visión.
- Desarrollo de la Misión.
- Definición de Objetivos; y,
- Definición de Políticas.

3. Ejecución

Después de tener completos los anteriores puntos, se principió a ejecutar la segunda fase del sistema, que fue la de poner en marcha con la ayuda de todo el personal el programa, ejecutando los siguientes puntos importantes:

- Selección de miembros del Comité de Calidad Total.
- Selección de los Auditores de Calidad Total.
- Selección del grupo de Facilitadores.
- Selección de procesos y objetivos.
- Formación de los primeros grupos de mejora continua.
- Capacitación inicial para todo el personal.
- Integración paulatina de todo el personal al Sistema de Calidad Total; y,
- Dar inicio a la solución de problemas por medio de Círculos de Calidad, empleando el Método Científico y la Dinámica Participativa.

4. Resultados

Los principales logros alcanzados a través del tiempo que se tiene implantado el Sistema de Calidad Total, por medio de Círculos de Calidad, son los siguientes:

- Mejora en la satisfacción del cliente interno y externo.
- Mejora en la calidad del producto.
- Mejora en la productividad.
- Disminución de costos.
- Mas participación y mejora en las relaciones laborales.

- Mejora en la comunicación interna y externa; y,
- Mayor participación en el mercado.

5. Análisis

Al analizar la información proporcionada por la empresa, se observó que en una buena medida se han aprovechado los beneficios que ofrece un Sistema de Calidad Total por medio de Círculos de Calidad, debido a que durante el tiempo que tienen de trabajar con este modelo de administración, han presentado 6 proyectos de los cuales todos han sido implantados. Tienen formados 12 Círculos de Calidad, cada uno con un proyecto en estudio; además, los logros que han obtenido en las diferentes áreas han sido satisfactorios, tanto para la empresa como para el personal que labora en ella.

Sin embargo, dentro de los aspectos sujetos a mejorar, está la de dar a conocer la visión y la misión de la empresa a todo el personal, logrando con ello mejoramiento en la administración participativa, solidez en la cultura, menos conflicto y mayor motivación al personal.

B. EMPRESA DOS

1. Generalidades

Es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de seguros y fianzas, fue fundada hace 50 años y cuenta con un recurso humano de aproximadamente 200 colaboradores. La dirección es ejercida por un Consejo de Administración el cual está conformado por los accionistas. Está organizada en 20 departamentos y su proceso de Calidad Total dio inicio hace 4 años.

La decisión de utilizar Círculos de Calidad como medio para implantar un sistema de Calidad Total en la empresa, fue debido a que se consideró que es una instancia para lograr el efectivo trabajo en equipo en todos los departamentos de la organización.

2. Planificación

La planificación, para poner a funcionar el sistema de Calidad Total, dio inicio cuando el comité de ejecutivos sintió la necesidad mejorar los procesos de la empresa y la satisfacción del cliente externo, por tal motivo se tomó un

diseño importado, modificándolo y con la asesoría de un experto en la materia y de otras empresas asesoras, se inició la preparación y planificación, que entre otros puntos incluye:

- Decisión de considerar un Programa de Administración de Calidad Total.
- Entrenamiento a Gerentes.
- Desarrollo de la Visión.
- Desarrollo de la Misión.
- Definición de Objetivos; y,
- Definición de Políticas.

Los anteriores puntos fueron desarrollados en su mayoría por el comité de ejecutivos conformado por los gerentes de las distintas áreas; además, siempre se tuvo la asesoría externa que guiaba cada uno de los puntos, de acuerdo a los objetivos de la empresa

De cada uno de los puntos concluidos se informaba a todo el personal, a manera que se fuera tomando interés en el nuevo sistema de administración, que muy pronto se adoptaría.

3. Ejecución

Después de tener completos los anteriores puntos se principio a ejecutar la segunda fase del sistema, que fue la de poner en marcha, con la ayuda de todo el personal el programa, ejecutando los siguientes pasos:

- Selección de un Coordinador General.
- Selección de un Facilitador General.
- Selección de miembros del Consejo.
- Formación de los primeros Círculos de Calidad.
- Capacitación inicial para todo el personal; y,
- Dar inicio a la solución de problemas por medio del Método Científico y el Sistema General de Sugerencias.

Fue tarea del Consejo de Calidad Total el coordinar la formación de los Círculos de Calidad en los distintos departamentos, así como también la capacitación del personal, debido a que esto fue básico para principiar a solucionar problemas, a través del Método Científico.

4. Resultados

Los principales logros alcanzados a través del tiempo que se tiene implantado el Sistema de Calidad Total por medio de Círculos de Calidad, son los siguientes:

- Mayor participación en el recurso humano y mejores aportaciones.
- Mejor clima organizacional, solidez en la cultura, mejora en la comunicación, una administración participativa y menos conflicto con el personal; y,
- Clientes mas satisfechos.

5. Análisis

Al analizar la información proporcionada por la empresa, se observó que a pesar que se han obtenido resultados muy significativos, aún le restan puntos importantes que cubrir, como por ejemplo, en el área de finanzas no se ha logrado una mayor productividad o menor costo, en el área de mercadeo no han aumentado su participación en el mercado ni han abierto nuevos mercados, también se pudo observar que en la actualidad están trabajando 20 Círculos de Calidad pero solo 5 proyectos tienen en estudio, además, han presentado 20 proyectos de los cuales solo 10 han implantado.

Se puede decir que la falta de efectividad en este programa está en la estructura que el mismo presenta, debido a que en el Consejo no existe una Secretaria, además para los veinte Círculos de Calidad que actualmente están trabajando, solamente se tiene un facilitador.

Se observó que para ellos el hecho de presentar un proyecto a la Gerencia es un logro, pero por los resultados obtenidos no existe un seguimiento adecuado a la puesta en marcha de la solución a los problemas presentados, también se constató que la visión de la empresa no es conocida por todo el personal.

C. EMPRESA TRES

1. Generalidades

Es una empresa que se dedica a la generación de un producto y a la vez presta un servicio de venta y asesoría. Fue fundada hace 6 años, cuenta con un

recurso humano de 45 personas que son dirigidas por la gerencia general, tiene 9 departamentos y su proceso de Calidad Total lo iniciaron hace dos años.

La decisión de utilizar Círculos de Calidad como medio para implantar el Sistema de Calidad Total en la empresa, fue por la confianza que se tiene al Método Científico en la solución de problemas, además se confía en que el trabajo en equipo genera un grado mayor de responsabilidad en cada uno de los miembros, al darle seguimiento a las soluciones planteadas.

2. Planificación

La planificación para poner a funcionar el Sistema de Calidad Total principió, al darse cuenta de las deficiencias en los procesos y para mejorar la satisfacción del cliente externo. Por tal motivo tomaron el diseño de otra empresa con las mismas características y fue puesto en marcha por el gerente general, quien principió a dirigir el proceso de preparación y planificación, que entre otros puntos incluye:

- Decisión de considerar un Programa de Administración de Calidad Total.
- Entrenamiento a Gerentes.
- Desarrollo de la Visión.
- Desarrollo de la Misión.
- Definición de Objetivos; y,
- Definición de Políticas.

En esta oportunidad fue el gerente general con la colaboración del resto de gerentes, los que hicieron posible que en esta empresa se desarrollara el Sistema de Calidad Total, a través de Círculos de Calidad.

3. Ejecución

Después de lo anterior se principió a ejecutar la segunda fase del sistema, que fue la de poner en marcha con la ayuda de todo el personal el programa, ejecutando lo siguiente.

- Selección del Coordinador.
- Selección del equipo de Administración del Programa.

- Selección de procesos y objetivos.
- Formación de los primeros Círculos de Calidad.
- Capacitación inicial del personal; y,
- Dar inicio a la solución de problemas por medio del Método Científico y Sistema de Sugerencias.

En los puntos anteriores se le dio mucha participación al personal, el cual estuvo presente en todos los aspectos.

4. Resultados

Los principales logros alcanzados a través del tiempo que se tienen implantado el Sistema de Calidad Total, por medio de Círculos de Calidad, son los siguientes:

- Mejora en la productividad.
- Mejores relaciones laborales.
- Mejor comunicación y menos conflictos laborales.
- Clientes más satisfechos.
- Disminución de quejas.
- Disminución en el porcentaje de clientes perdidos; y,
- Mayor participación en el mercado.

5. Análisis

Se observó que es una empresa relativamente joven y que por ende no tiene mucho tiempo de haber implantado su Sistema de Calidad Total, sin embargo, los resultados obtenidos son significativos, a pesar que dentro de su administración se visualizan muchas deficiencias tales como la falta de una asesoría externa para el programa, ya que como se pudo verificar con la información proporcionada, es el gerente general el capacitador y el coordinador del programa.

Solo el 75 % del personal está involucrado en el Sistema de Calidad Total, a pesar de que se tiene normada la participación de todo el personal en los círculos, la estructura del Consejo no es la adecuada, debido a que no existen facilitadores que ayuden a los Círculos de Calidad.

Se constató que se tienen formados 5 Círculos y que cada uno tiene 1 proyecto en estudio, además se han presentado 50 proyectos pero solo 20 se han implantado. Esto nos da la pauta que además de no darle seguimiento a la solución de problemas y puesta en marcha los proyectos, se ha trabajado en aspectos de poca importancia para la empresa.

Algo muy importante de mencionar, es que la gerencia en diferentes oportunidades ha sugerido que se trate de solucionar algún problema, y esto no es atendido por los círculos.

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

A. GENERALIDADES

Derivado de la investigación de campo y del análisis de los resultados obtenidos en las empresas entrevistadas; así como de la utilización de la teoría, a continuación se exponen los pasos que deben seguirse ordenadamente para la implantación de un Sistema de Calidad Total, utilizando para ello Círculos de Calidad.

Esta guía se encuentra constituida por cuatro fases, la primera de preparación, la segunda de integración, la tercera de planificación y la cuarta de ejecución.

Antes de entrar en detalle se conceptualizarán los elementos básicos que sirven de marco teórico en el presente apartado; para que de tal forma se pueda tener una visión sobre lo que cada uno de ellos significa.

1. Calidad

“Es la totalidad de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer los requerimientos explícitos o implícitos.”(8)

2. Administración por Medio de un Sistema de Calidad Total

“Es la forma de hacer negocios basada en la cooperación de todos los miembros de la organización, utilizando al máximo habilidades y destrezas de todo el personal, por medio de equipos de trabajo o Círculos de Calidad que optimicen constantemente la calidad y productividad de la empresa.”(9)

(8) Seminario sobre “Introducción a la Calidad Total”. Instituto Ciencias de la Conducta. Octubre 1993.

(9) III Seminario de “Estrategias de la Administración de Recursos Humanos para la Productividad de la Empresa”. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológicas. Septiembre 1996.

3. Cultura de Calidad

“Consiste en ciertas creencias y valores básicos, definidos y expresados a través del liderazgo, que son compartidos por todos los miembros de la organización.

Los valores y creencias que dan base a una Cultura de Calidad se logran a través de:

- a) Adaptación al cambio, el cual está dirigido a llenar las expectativas de los clientes internos y externos.
- b) Logro de metas lo cual está dirigido a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes internos y externos; y,
- c) Coordinación de los esfuerzos de trabajo de todo el personal.

Lo anterior asegura que los miembros de la organización cooperaran para llevar a cabo un propósito común: calidad en el servicio al cliente.” (10)

4. Elementos para Alcanzar una Cultura de Calidad

- a) “Información sobre el desempeño y calidad, para lograr mejora en los procesos.
- b) Autoridad para controlar y mejorar el trabajo del cual se es responsable.
- c) Reconocimiento por logro.
- d) Cooperación para trabajar en equipo sin competencia.
- e) Seguridad del personal en conservar su trabajo.
- f) Ambiente justo y trato equitativo entre todos los niveles de la organización.

(10) Seminario de “La Calidad en las Relaciones Humanas como Camino a la Excelencia en el Servicio”. Seguros G & T. Julio 1995

- g) Compensación equitativa; y,
- h) Participación de todo el personal” (11)

5. Condiciones Necesarias

a) Compromiso de la Administración

“Es necesario el apoyo por parte de la administración, a través de prestar ayuda necesaria que requiere el sistema. Esta ayuda debe ser económica y participativa.

b) Credibilidad en el Personal

Es necesario que la organización tenga confianza que su personal tiene la capacidad para detectar y solucionar problemas, a través de asumir responsabilidades y retos en beneficio de la misma organización.

c) Código de Conducta

Esto se refiere a que se debe de aprender a criticar y discutir ideas y no personas, se debe de tener una mente abierta al cambio y a nuevas ideas.

d) Respeto a la Libre Participación

No se debe de obligar a nadie a participar y esto debe de quedar bien claro en la organización, debido a que si alguna persona es forzada, su contribución podría ser negativa y afectar a los integrantes del círculo a donde pertenezca.”(12)

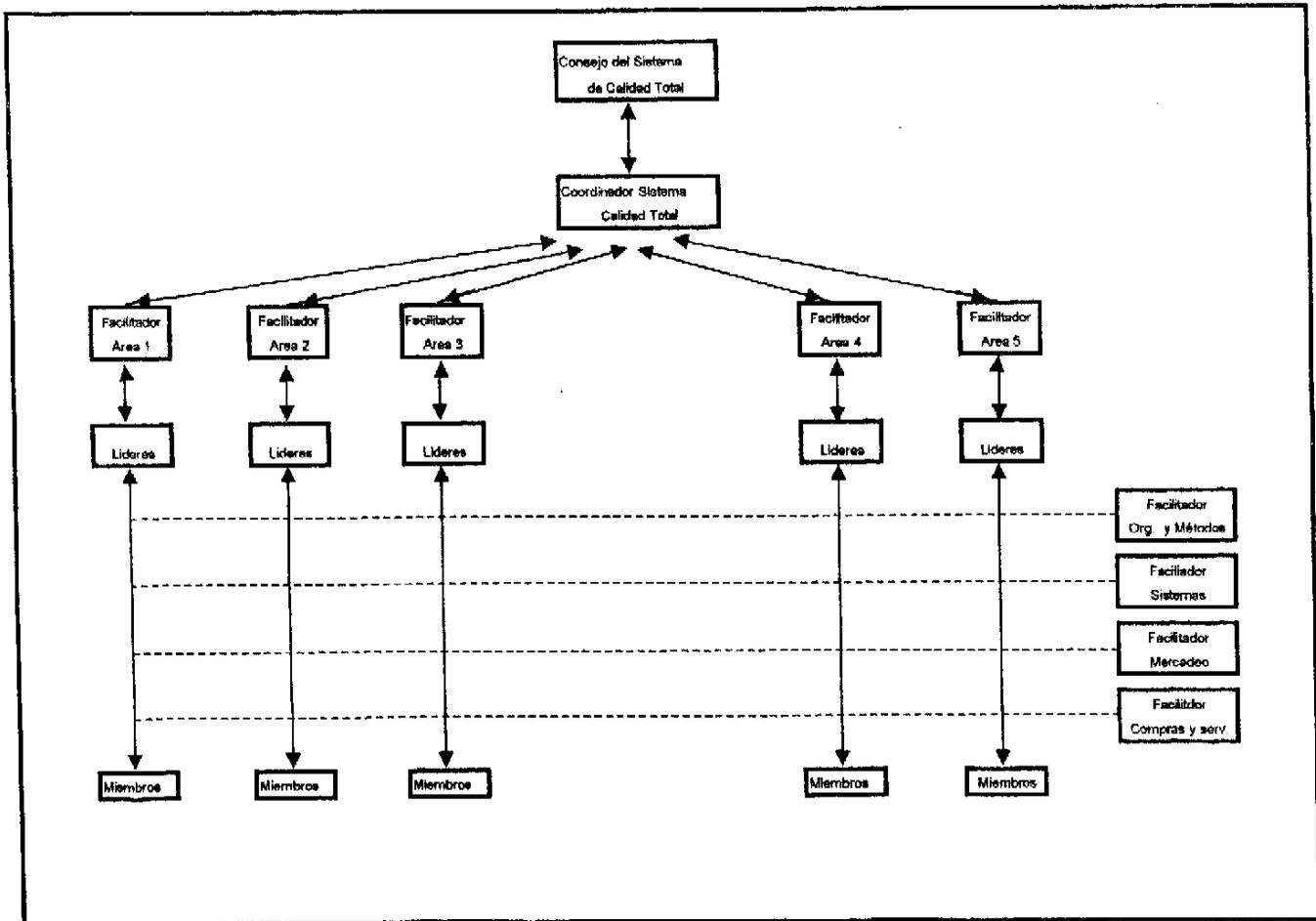
6. Estructura

La estructura básica que debe de regir un Sistema de Calidad Total, a través de Círculos de Calidad, se muestra en la gráfica siguiente y se establece paralela a la estructura funcional de cada empresa, no modificando en nada su funcionamiento.

(11) Op. Cit. “Seminario Sobre Introducción a la Calidad Total”.

(12) II Congreso Centroamericano de Calidad Total. El Salvador. Febrero de 1996.

ORGANIGRAMA



B. FASE I: PREPARACIÓN

Esta fase se encuentra integrada por 6 pasos, los cuales se desarrollarán en forma secuencial, a manera de llevar a cabo las primeras acciones que llevarán a la implantación del sistema. Se inicia con la decisión de la alta gerencia, con la participación o el aval de la Junta Directiva o Consejo de Administración de considerar una administración por medio de Calidad Total, utilizando para ello los Círculos de Calidad. Continúa con entrenamiento a gerentes, desarrollo de la Visión y la Misión, desarrollo de Objetivos y Políticas, desarrollar el Sistema y asignar recursos, y por último, la Sensibilización del Personal.

Paso 1 : Decisión

Consiste en considerar una administración cimentada en el mejoramiento continuo y la confianza en que la calidad es una ventaja competitiva que permitirá el desarrollo de la organización y su personal, implantando un Sistema de Calidad Total tomando como base la cooperación de todo el personal de la empresa, seleccionando para ello establecer grupos de trabajo o Círculos de Calidad.

Esta decisión debe de ser tomada por la alta gerencia, junta directiva o consejo de administración, ya que ello lleva al establecimiento de un compromiso que se convierta en el apoyo necesario para el nuevo sistema.

Paso 2 : Entrenamiento a Gerentes

Esta capacitación debe de realizarse por asesores externos a la compañía, que sean expertos en la materia, que conozcan la estructura y los procedimientos de la organización.

El entrenamiento debe de tener una duración mínima de 20 horas impartido, fuera del horario de trabajo, en las instalaciones o fuera de ellas. El contenido mínimo debe de ser el siguiente:

- Filosofía de Calidad Total.
- Forma de diseñar y supervisar un Programa de Calidad Total.
- Funcionamiento de Círculos de Calidad.
- Procedimiento para resolver problemas a través del Método Científico.
- Liderazgo y administración participativa; y,

- Visitas a organizaciones con el sistema implantado

Paso 3 : Desarrollo de la Visión y la Misión de la Empresa

Es responsabilidad de los gerentes de la compañía y debe concebirse con los fundamentos que dicta la planificación estratégica, la cual es necesaria, que se instituya como un apoyo a la administración dentro de la organización, analizando para ello las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con que cuenta la empresa. En esta etapa es importante que se deje claro la dirección y el lugar en que la compañía se posesionará en el futuro, estableciendo con claridad la razón de ser del negocio en el que se encuentra.

Paso 4 : Desarrollo de Políticas y Objetivos

Esta área debe de ser diseñada por las altas autoridades de la compañía, (Junta Directiva o Gerentes) tomando como base la visión y misión ya definidos. Deben de ser trazados sin perder de vista la participación de todo el personal, la innovación y mejora continua que tienda a cumplir y mejorar las expectativas de clientes internos y externos, tratando que se garantice la rentabilidad y competitividad.

Los objetivos generales que deben tomarse como base son:

- a) Mejora de la Calidad a través de solución de problemas.
- b) Lograr la optimización de los recursos de la organización.
- c) Obtener la total participación del personal en todos los niveles, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa y del recurso humano.
- d) Lograr un desarrollo continuo de la empresa y su personal.
- e) Desarrollar buenas relaciones entre la Gerencia, Mandos Medios y el resto del personal.
- f) Aumentar los niveles de información en la empresa; y,

- g) Ofrecer un Servicio de Calidad que sea la ventaja competitiva para cumplir con las expectativas de los clientes.

Paso 5 : Desarrollar un Sistema de Calidad Total y Designar Recursos

Después de haber concluido con los pasos anteriores, los gerentes de la compañía deben de reunirse para hacer una recapitulación de lo realizado y analizar lo siguiente:

- Están convencidos todos que el Sistema de Calidad Total a través de Círculos de Calidad funcionará y tendrá resultados satisfactorios para la organización?
- Están todos los gerentes comprometidos a apoyar directamente el sistema con recursos materiales, recurso humano, tiempo, motivación y todo lo que sea requerido en el transcurso de su implantación y posteriormente para su mantenimiento? y,
- Existe un compromiso de aprobar un presupuesto destinado directamente a implantar y mantener el sistema?

Si todos están de acuerdo en cumplir con lo anterior se principiará a involucrar al personal, continuando con el paso siguiente.

Paso 6 : Sensibilización del Personal

Este paso consiste en comunicar y hacer sentir al personal de los beneficios que se pueden obtener, a través de un sistema de administración de Calidad Total, despertando en ellos su participación e incorporación; así mismo debe comunicarse, información respecto a lo que se ha realizado y lo que se tiene planificado realizar. Se deben de dejar claros los beneficios que este traerá para la empresa y para su personal.

El medio que se debe utilizar al inicio es a través de una serie de reuniones generales, en las que participe todo el personal y los gerentes, puede realizarse también por departamentos o secciones. Posteriormente debe instituirse un boletín informativo, que pueda mantenerse como un medio permanente de información sobre los avances del sistema, logros, promociones, etc. que se están llevando a cabo dentro de la empresa.

C. FASE II : INTEGRACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL

En esta fase se incluyen cuatro pasos: el primero es la formación del Consejo de Administración de Calidad Total, tarea que le corresponde hacer al grupo de gerentes; el segundo es el nombramiento del coordinador del Consejo de Administración de Calidad Total, tarea que le corresponde al Consejo de Administración de Calidad Total así como el tercer paso que es el nombramiento del secretario, y como cuarto y último la capacitación al Consejo de C.T.

Paso 1 : Formación del Consejo de Administración de Calidad Total

Consiste en la integración del cuerpo que estará coordinando y bajo del cual estará un buen porcentaje de responsabilidad el éxito o fracaso del nuevo sistema de administración. Esta elección se hará por consenso, eligiendo a un grupo de gerentes de diferentes departamentos de la empresa, (como mínimo uno por área funcional), convocándolas a una reunión donde detalladamente se les dará a conocer la primera fase de preparación que ya fue elaborada, y se les invitará a participar en el Consejo de Administración de Calidad Total, indicándoles cuales son sus políticas, objetivos y funciones.

En caso de ser aceptada la propuesta, debe de programarse otra reunión donde formalmente se les envista de la responsabilidad y autoridad. Este evento debe ser publicado en el boletín informativo.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para elegir a los integrantes del Consejo de Administración de Calidad Total son los siguientes: ser personas que gocen de prestigio, credibilidad y liderazgo dentro del personal. Deben tener características de innovadores, creativos, gusto por las cosas nuevas, facilidad de palabra y destreza en presentar proyectos y récord de desempeño excelente en su trabajo.

Es muy importante dejarles claro, que esta es una actividad paralela a sus funciones normales de su puesto de trabajo.

1.1 Funciones

- a) Elaborar, ejecutar, supervisar y controlar los planes estratégicos y operativos del Sistema de Calidad Total.
- b) Emitir las políticas, normas, instrucciones procedimientos y otras regulaciones que desarrollen y consoliden el Sistema de Calidad Total.
- c) Coordinar el plan de capacitación y entrenamiento en todos los niveles de dirección y operativos.
- d) Orientar a los Círculos de Calidad en la planificación y desarrollo de proyectos de mejoramiento.
- e) Facilitar la búsqueda de parámetros de calidad, a través de experiencias dentro o fuera de la organización.
- f) Dirigir, apoyar y dar mantenimiento al mejoramiento de la cultura de Calidad Total en toda la empresa.
- g) Desarrollar un sistema de relaciones públicas para el sistema de Calidad Total; y,
- h) Revisar los trabajos realizados por los diferentes Círculos de Calidad para su aprobación, previo a la presentación a la gerencia.

1.2 Políticas

- a) Velar porque se cumpla y fortalezca el sistema de Administración de Calidad Total, como un nuevo estilo de administración gerencial, utilizando la planificación estratégica para definir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- b) Desarrollar el hábito del cumplimiento de normas y estándares de clientes internos y externos, a través de la prevención, control y mejoramiento continuo.
- c) "Desarrollar en todos los niveles funcionales de la organización, el conocimiento, la habilidad y la costumbre de controlar los

procedimientos, la productividad, el desperdicio, la satisfacción del cliente, etc. (lo que se hace y lo que se logra).

- d) Adoptar y desarrollar el concepto de CERO ERRORES en información, atrasos desperdicios, omisiones, equipo, métodos, y personas, desarrollando el hábito de la utilización de métodos estadísticos para los procesos internos y de atención al cliente.” (13).
- e) Buscar continuamente el mejoramiento del Sistema de Calidad Total, a través del conocimiento e intercambio de experiencias con otras empresas para conocer innovaciones en procedimientos, métodos de trabajo, sistemas de control y supervisión, así como también la superación del personal.
- f) Desarrollar estrategias para mejorar el involucramiento de los niveles gerenciales de la empresa, en la cultura de Calidad Total.
- g) Aplicar y desarrollar los conceptos de Círculos de Calidad para romper paradigmas, fomentar el trabajo en equipo, promover una comunicación efectiva de doble vía, desarrollar un ambiente de trabajo agradable y mejorar la calidad del recurso humano.
- h) Fomentar los valores de trabajo y el compromiso de contribuir con calidad y productividad al progreso personal y de la empresa; y,
- i) Desarrollar un sistema formal para transmitir información sobre todo lo relacionado con el programa de administración de Calidad Total, con el fin de mantener una comunicación permanente.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Administrar todos los aspectos sujetos al Sistema de Calidad Total y velar por la participación y cumplimiento de todo el personal de la compañía.

(13) II Congreso Centroamericano de Calidad Total. El Salvador. Febrero de 1996.

1.3.2 Específicos

- a) Contribuir al desarrollo de la cultura de Calidad en todos los niveles de la organización, por medio de los principios de Administración de Calidad Total.
- b) Promover la optimización de todos los recursos de la empresa, principalmente del recurso humano; y,
- c) Propiciar la confianza de los clientes hacia la empresa, a través de la prestación de un servicio de calidad, para ampliar sus expectativas y fortalecer el liderazgo del cliente.

Paso 2: Selección del Coordinador del Sistema

Es la primera labor que debe realizar el Consejo de Administración de Calidad Total. Debe ser elegido entre sus miembros y será la persona que tenga el mayor enlace entre el Consejo de Administración y el resto de la compañía. Es el responsable de los resultados alcanzados por la implantación del sistema, y de velar porque cada uno de los facilitadores y líderes estén cumpliendo con sus funciones, a manera de no desviarse de los objetivos generales.

2.1 Funciones

- a) Cooperar en el diseño y organización del Sistema de Administración de Calidad Total, proponiendo al Consejo las acciones y decisiones a tomar.
- b) Elaborar el presupuesto del Sistema de Administración de Calidad Total.
- c) Llevar un inventario del expertaje y talento disponible en la empresa.
- d) Facilitar la organización de los Círculos de Calidad, de acuerdo a las estrategias establecidas por el Consejo de Administración de Calidad Total.

- e) Proponer al Consejo de Administración de Calidad Total, los mecanismos de evaluación interna y externa del proceso.
- f) Reportar a la alta gerencia sobre los avances en la ejecución y retroalimentación de las acciones; y,
- g) Proveer de los recursos necesarios para el desarrollo del Programa de Administración de Calidad Total.

Paso 3 : Selección del Secretario del Consejo de Calidad Total

Es la segunda tarea que debe realizar el Consejo de Administración de Calidad Total, debe ser elegido entre sus miembros, y este puesto puede ser rotativo a manera de promover la participación y distribución del trabajo.

3.1 Funciones

- a) Registrar las ideas propuestas y acuerdos que se lleven a cabo durante la reunión del Consejo.
- b) Manejar toda la información referente a las reuniones del Consejo y registrarlas en un acta.
- c) Preparar la agenda para cada reunión del Consejo de Administración de Calidad Total.
- d) Mantener informados a todos los miembros del Consejo de Administración de Calidad Total, acerca de las reuniones a realizar.
- e) Brindar apoyo a los Círculos de Calidad a través de material escrito, audiovisual, y lugares de reunión para las sesiones semanales.
- f) Presentar al Consejo el status de los Círculos de Calidad, con la información obtenida a través de los facilitadores; y,
- g) Registrar el control estadístico de los trabajos presentados a la alta gerencia y que se encuentran en ejecución.

Paso 4 : Capacitación al Consejo de Administración de Calidad Total

Esta labor se debe de realizar en un tiempo no menor de 32 horas, en horario fuera del ordinario de trabajo. Debe de ser impartida por asesores externos de la compañía y su contenido mínimo puede ser:

- Profundización de la teoría de Calidad Total.
- Mejoramiento continuo.
- Formación y funcionamiento de Círculos de Calidad.
- Liderazgo.
- Motivación al personal.
- Trabajo en equipo.
- Planificación, coordinación e integración; y,
- Plan de programas de C.T.

D. FASE III : PLANEACION

Esta fase consta de dos pasos que se refieren al diseño del Sistema de Calidad Total y la aprobación del mismo. En esta fase tiene participación tanto el Consejo de Administración de Calidad Total como el grupo de gerentes de la compañía.

Paso 1 : Diseño del Plan para el Sistema de Calidad Total

Este plan debe de ser elaborado por el Consejo de Administración de Calidad Total, poniendo en práctica lo aprendido y con base a los objetivos definidos y políticas trazadas.

Debe garantizar que el Programa de Calidad Total principie efectivamente, se mantenga en el curso apropiado, y produzca la rentabilidad más alta en beneficios y satisfacción personal de todos los involucrados, a través de mantener la máxima eficiencia en calidad, productividad y servicio para los clientes internos y externos .

Debe de estar integrado en la planificación estratégica y una forma sencilla de estructurarlo, entenderlo y ponerlo en marcha, es haciendo uso del siguiente formato:

OBJETIVO	SITUACION ACTUAL (%)	BRECHA (%)	INDICADORES DE EXITO (FECHA)	ACCIONES	RESPONSABLE
1					
2					
3					

Fuente: Instituto de Ciencias de la Conducta. Curso Círculos de Calidad. 1994

Paso 2 : Aprobación del Plan para el Sistema de Calidad Total

Consiste en la presentación a la Junta Directiva o Consejo Directivo de la organización, del proyecto, sus alcances y beneficios así como su costo. Después de presentarlo se analizará y discutirá, llegando a un acuerdo si se aprueban o le hacen observaciones para que sean corregidas y sea presentado nuevamente. Cuando el Consejo Directivo esté totalmente de acuerdo con el plan, este quedará aprobado e inmediatamente se principiarán a tomar las primeras acciones para llevarlo a cabo.

E. FASE IV : EJECUCION

Paso 1 : Adquisición de Compromiso con el Personal

Consiste en hacer una reunión con todo el personal de la empresa y de manera formal el grupo de gerentes instituirá la nueva forma de administración en la empresa. Se dará a conocer la planificación recientemente aprobada, se presentarán los miembros del Consejo de Administración de Calidad Total, quienes en esta forma reafirmarán el compromiso de llevar a cabo el proyecto solicitando para ello la colaboración de todo el personal de la empresa; también se presentarán formalmente los asesores externos que estarán guiando cada una de las actividades.

Esta actividad debe de realizarse fuera de las instalaciones de la compañía, en horario fuera de labores, debe tener la característica de ser un evento especial, quedando marcada como una fecha trascendental en la organización.

Paso 2 : Selección de Facilitadores

Debe ser realizada por el Consejo de Administración del Sistema de Calidad Total. La selección debe darse con integrantes del Consejo y personal

fuera de él, tomando en cuenta para ello a los jefes o coordinadores de departamentos, los cuales al momento de aceptar el cargo automáticamente pasaran a formar parte del Consejo del Sistema de C.T.

Las características personales que se deben tomar en cuenta al hacer la elección de los facilitadores son: Liderazgo dentro del personal, facilidad de comunicarse y hacerse entender, innovador y creativo, habilidad para tratar personal en forma cortés y efectiva, observador y analítico.

Los facilitadores son las personas que tienen contacto directo con los Círculos de Calidad, su responsabilidad se centra en velar porque estos estén funcionando efectiva y eficazmente, aparte de ser los obligados a prestarles el apoyo más inmediato y necesario.

2.1 Funciones

- a) Son los responsables de la formación de los Círculos de Calidad.
- b) Ayudar a seleccionar al Líder de cada Círculo de Calidad.
- c) Orientar y desarrollar al Círculo de Calidad.
- d) Facilitar las reuniones de los Círculos (local, material de apoyo, equipo, y apoyo técnico).
- e) Sugerir problemas que puedan tratar de solucionar los Círculos de Calidad; y,
- f) Monitorear, evaluar y medir resultados de cada núcleo y programar y preparar las presentaciones a la alta gerencia.

Paso 3: Entrenamiento a Facilitadores

Esta capacitación debe darse en la misma forma que las anteriores y debe de ser impartida por expertos, la duración mínima será de 32 horas y puede darse dentro o fuera de la empresa.

Este entrenamiento debe de ser un proceso constante e iniciarse con un programa que incluya los siguientes temas:

- Papel del asesor interno.
- Postulados, metas y compromisos.
- Asesoría sin fallas.
- Resistencia y su manejo.
- Diagnóstico.
- Retroalimentación.
- Seguimiento.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Dinámica de grupos.
- Resolución de problemas utilizando el Método Científico.
- Técnicas estadísticas; y,
- Comunicación efectiva.

Paso 4 : Formación de los Primeros Círculos de Calidad

Esta tarea debe de ser apoyada y dirigida por el Consejo de Administración del Sistema de Calidad Total, el cual deberá seleccionar un departamento que presente variedad de problemas que visualicen una pronta y exitosa solución.

En este departamento se formarán los primeros círculos piloto, los cuales principiarán a trabajar proyectos cortos a manera de darle credibilidad al sistema.

Posteriormente y en forma automática se seguirá el proceso de la formación de círculos en toda la empresa.

4.1 Como Formar Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad se forman como equipos de trabajo con personal de una misma área o departamento, se hacen en un rango de 4 a 12 personas y su participación es voluntaria. Se reúnen con el fin de resolver problemas que les afectan en sus labores diarias, o que repercuten en la atención y bienestar de los clientes externos o internos.

Se prefiere que sus integrantes sean de la misma área, debido a que los problemas que se plantean son del conocimiento y/o afectan a

todos los integrantes de un mismo departamento o unidad de trabajo, Sin embargo, se pueden formar círculos multifuncionales los cuales pueden operar con integrantes de diferentes departamentos y resolver problemas comunes o relacionados directamente con los clientes, proveedores, procesos, etc.

4.2 Finalidad

- a) Controlar que todos los procesos y procedimientos que se ponen en práctica en la empresa, estén dentro de los parámetros de calidad establecidos.
- b) Promover el desarrollo personal y de liderazgo de cada uno de los miembros de un Círculo de Calidad.
- c) Estimular un trabajo de equipo más efectivo en todos los niveles de la compañía.
- d) Generar una actitud responsable y positiva en el personal.
- e) Proporcionar un marco adecuado para la superación y satisfacción de todo el personal en su trabajo; y,
- f) Que el personal involucrado en el Círculo de Calidad aprenda y aplique el Método Científico para la prevención, el control y la solución participativa de problemas.

4.3 Funcionamiento

- a) Los círculos se reúnen semanalmente respetando el día y hora acordado, puede ser dentro o fuera del horario de trabajo, de acuerdo a la conveniencia de cada uno de los círculos.
- b) Los círculos se reúnen para resolver problemas que afectan su área de trabajo.
- c) Los líderes promueven la participación de todos los miembros del círculo, para ir eliminando la timidez y desarrollar la habilidad de expresarse y aprender.

- d) En las reuniones de círculo debe utilizarse un pizarrón o un rotafolio que concentre la atención de todos los integrantes.
- e) Para realizar los proyectos de solución del área de trabajo, el círculo se guiará por el Método Científico.
- f) El círculo puede dedicar un espacio de tiempo dentro de la reunión para solventar las sugerencias propuestas por los integrantes.
- g) No deben discutirse asuntos de la vida familiar, religión, política o personalidad de ningún miembro de la empresa; y,
- h) De acuerdo al problema a resolver, los círculos pueden invitar a personas de otra área en la medida que requieran de su información y ayuda.

4.3 Normas

- a) A todo el personal, incluyendo al de nuevo ingreso, se le dará la capacitación oportuna y necesaria para participar en el Programa de Calidad Total.
- b) Cada círculo debe de crear sus propias disposiciones internas, con el fin de cumplir con los objetivos del Sistema de Calidad Total.
- c) Todo círculo debe de ser registrado por el Consejo de Administración de Calidad Total cuando se forme, así como cuando sufra algún cambio. (Ver anexo 5).
- d) El círculo debe de informar al gerente de su área el problema que está resolviendo; y,
- e) El Círculo de Calidad debe de informar a su facilitador, acerca del proyecto que está trabajando para su respectivo registro. (ver anexo 6).

4.5 Elementos Principales

- a) Un círculo debe componerse de cuatro a doce personas que pertenecen a la misma área de trabajo.

- b) El círculo debe ser dirigido por un líder.
- c) Debe de recibir el apoyo y asistencia de un facilitador.
- d) Los miembros del círculo deben elegir por consenso a un secretario.
- e) Todos los miembros seleccionan un nombre que les identifique como círculo.
- f) Los círculos se reúnen semanalmente, respetando los días y horarios acordados por los miembros; y,
- g) El programa de Círculos de Calidad puede recibir el nombre que más convenga a la organización, por ejemplo: equipos de trabajo, equipos de mejora, equipos de calidad, núcleos de integración, o cualquier otro nombre que identifique al trabajo en equipo que se realiza.

4.6 Integrantes

4.6.1 El líder

a) Definición

Es la persona que mediante su buena actitud asegura el involucramiento, participación y desarrollo personal de todos los miembros del círculo. Puede ser un jefe de área o departamento pero no necesariamente, esta sería una buena oportunidad para formar nuevos líderes o descubrirlos.

b) Funciones

- Entrenarse adecuadamente en la conducción de grupos de trabajo, principalmente en la solución de problemas.
- Informar, capacitar, motivar y asegurar la participación e involucramiento de los miembros del círculo, en las diferentes tareas.
- Promover soluciones a los problemas en su círculo, coordinar la preparación y presentación de las soluciones a la alta gerencia.

- Velar porque se evalúe el impacto y los resultados de las soluciones aprobadas y en ejecución.
- Promover en su círculo la lectura relacionada con Calidad Total; y,
- Promover el desarrollo de los miembros de su Círculo de Calidad.

4.6.2 El Secretario

a) Definición

Es la persona responsable de registrar los acuerdos de un Círculo de Calidad y de mantener a cada uno de sus miembros informados adecuadamente. Este puesto puede ser ejercido rotativamente o por cualquier otra forma que acuerde el círculo.

b) Funciones

- Registrar las ideas, propuestas que se lleven a cabo durante la reunión del Círculo de Calidad.
- Manejar la información referente a las reuniones del círculo y registrarlas en el acta respectiva y enviarlas al Consejo de Administración de Calidad Total.
- Preparar la agenda para cada reunión.
- Mantener el archivo de la información que está relacionada con las actividades del círculo; y,
- Dar apoyo directo a los demás miembros del círculo, en la preparación del material para la presentación a la alta gerencia del proyecto de solución.

4.6.3 Los Miembros

a) Definición

Son los integrantes del grupo natural de trabajo, que mediante una actividad en equipo, le darán la solución al problema que definan como prioridad.

b) Funciones

- Asistir a todas las reuniones de círculo.
- Ser puntual y permanecer todo el tiempo que dure la sesión.
- Participar activamente en todas las fases del proceso del círculo, aportando sus ideas y opiniones.
- Contribuir con sus ideas, esfuerzo y energía.
- Ayudarse unos a otros a mantener su enfoque en problemas. que puedan resolver por si mismos, animarse a participar activamente y reconocer su contribución.
- Mantener una actitud positiva; y
- Escuchar y respetar las opiniones de otros.

Paso 5 : Entrenamiento al Personal de los Departamentos que Integraran los Primeros Círculos de Calidad.

Debe ser un proceso constante de entrenamiento para los miembros de los círculos. Se inicia con un seminario taller que contemple dentro del programa un "Curso introductorio de Círculos de Calidad".

- Calidad Total.
- Círculos Calidad en acción.
- El proceso de solución de problemas.
- Trabajo en equipo.
- Calendarización de trabajo del círculo.
- Identificación del problema.
- Fijación de objetivos.
- Análisis de causas y efectos.
- Recopilación de información.
- Análisis de datos.
- Creación de Soluciones.
- Planes de ejecución y evaluación.
- Presentación de los proyectos.
- Método de solución de problemas; y
- Estadística básica.

Paso 6: Entrenamiento a Líderes

El entrenamiento a líderes, al igual que los anteriores, debe ser un proceso constante que puede iniciarse con un curso intensivo de 40 horas y que desarrolle los siguientes temas:

- Proceso de grupo.
- Funciones del grupo.
- Manejo de miembros problemáticos.
- Técnicas de presentación.
- Liderazgo participativo.
- Toma de decisiones individual y en grupo.
- Trabajo en equipo.
- Aprendizaje del adulto.
- Tormenta de ideas.
- Motivación; y,
- Simulaciones.

Paso 7 : Resolución de Problemas en los Círculo de Calidad (13)

Este punto dará inicio al momento de que los primeros Círculos de Calidad estén completamente organizados, utilizando para ello los pasos de resolución de problemas por medio del Método Científico, el cual consiste en una serie de pasos consecutivos que sirven para darle solución a los problemas que afectan alguna área de trabajo.

7.1 Identificación de Problemas

7.1.1 Definición

Esta etapa consiste en describir todos los problemas que existen en el área de trabajo de un Círculo de Calidad.

La técnica más recomendable para esta etapa es la lluvia de ideas, la cual consiste en dar oportunidad a todos los miembros de

- (13) Este paso se desarrolló, tomando como base el análisis de los métodos utilizados por las empresas entrevistadas, en la solución de problemas.

un círculo para opinar y sugerir con relación a todos los problemas que existen en la unidad de trabajo.

7.1.2 Procedimiento

- a) Todos los miembros del círculo anotan en hojas de papel individuales, cada una de sus ideas.
- b) Se recopilan las ideas de cada persona.
- c) Se dan a conocer todas las ideas dentro del círculo; y,
- d) Se tabulan todos los problemas surgidos de las ideas.

7.1.3 Informe al Consejo de Administración de Calidad Total

Se trasladará al Consejo, a través del facilitador, la tabulación de los problemas identificados, para su conocimiento y comentarios

7.2 Clasificación de Problemas

7.2.1 Definición

Consiste en analizar los problemas y ordenarlos de acuerdo a su trascendencia.

7.2.2 Procedimiento

- a) Se analizan los problemas.
- b) Se localiza la idea más general que identifique en mejor forma la categoría a la que pertenecen los problemas; y,
- c) Se establecen categorías donde asignar los problemas. Estas podrían ser:
 - Materiales, útiles o papelería.
 - Métodos de trabajo.
 - Condiciones físicas.

- Maquinaria o equipo.
- Medio ambiente.
- Recursos humanos; y,
- Otros.

7.3 Calificar Problemas

7.3.1 Definición

Consiste en analizar los problemas clasificados, tratando de priorizarlos de acuerdo a su importancia y posibilidad de resolución, dentro del campo de acción del Círculo de Calidad.

7.3.2 Procedimiento

Se procede a calificar los problemas categorizados con base a:

a) Importancia:

- Alta.
- Mediana; y,
- Baja

b) Posibilidad de resolver:

- Alta.
- Mediana; y,
- Baja

7.4 Selección del Problema

7.4.1 Definición

Consiste en seleccionar el problema que haya sido clasificado con Alta Importancia y Alta Posibilidad de resolver. En caso de surgir dos o más problemas con esta calificación, se deberá utilizar el procedimiento que a continuación se describe.

7.4.2 Procedimiento

Se escogerá el problema por consenso y en caso de no lograrse se utilizará la técnica de la votación.

7.5 Definición del Problema

7.5.1 Descripción

Consiste en describir y delimitar el problema con precisión, para conocer su alcance y magnitud.

7.5.2 Procedimiento

Para el efecto se procede a dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Qué pasa?
- Cuándo pasa?
- Cómo pasa?
- Dónde pasa?
- Entre quiénes pasa?

7.6 Elaboración de un Diagrama de Flujo

7.6.1 Definición

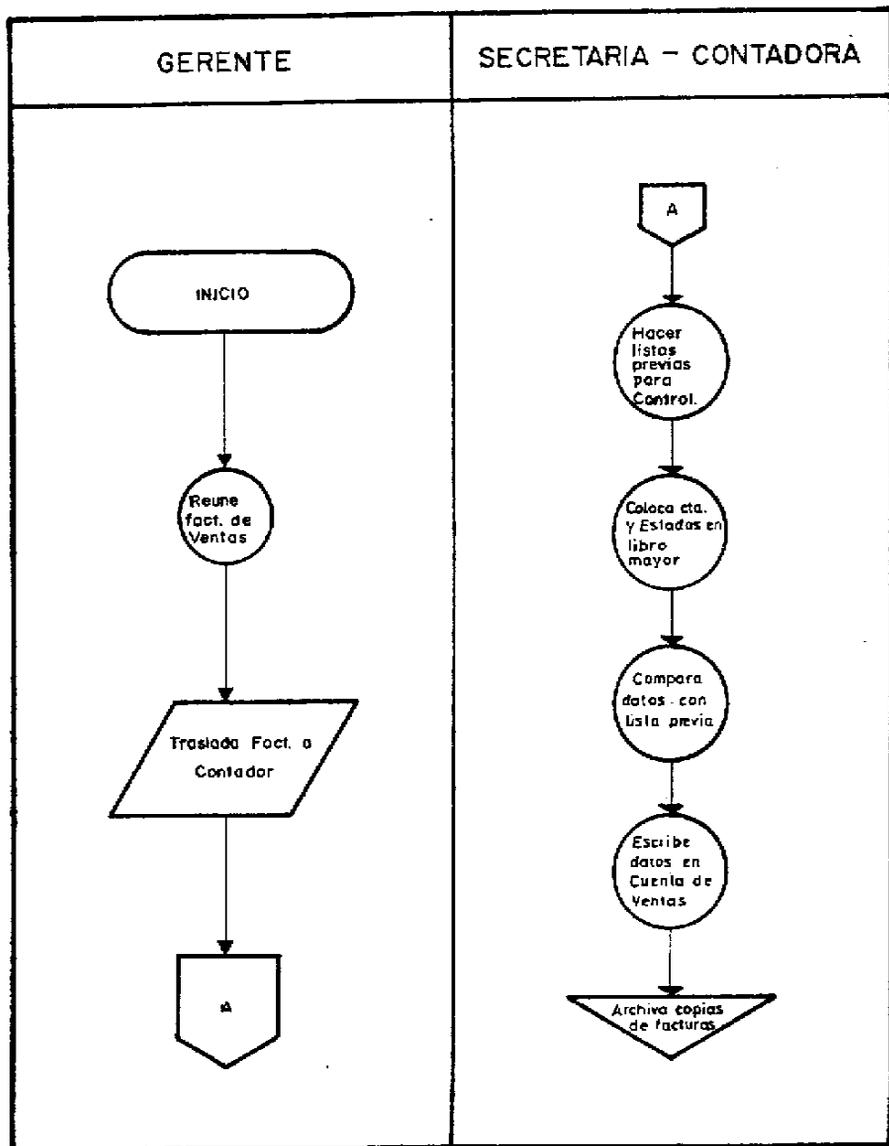
Consiste en graficar los pasos del proceso donde se encuentra el problema, a través de los símbolos convencionales (ver anexo 7)

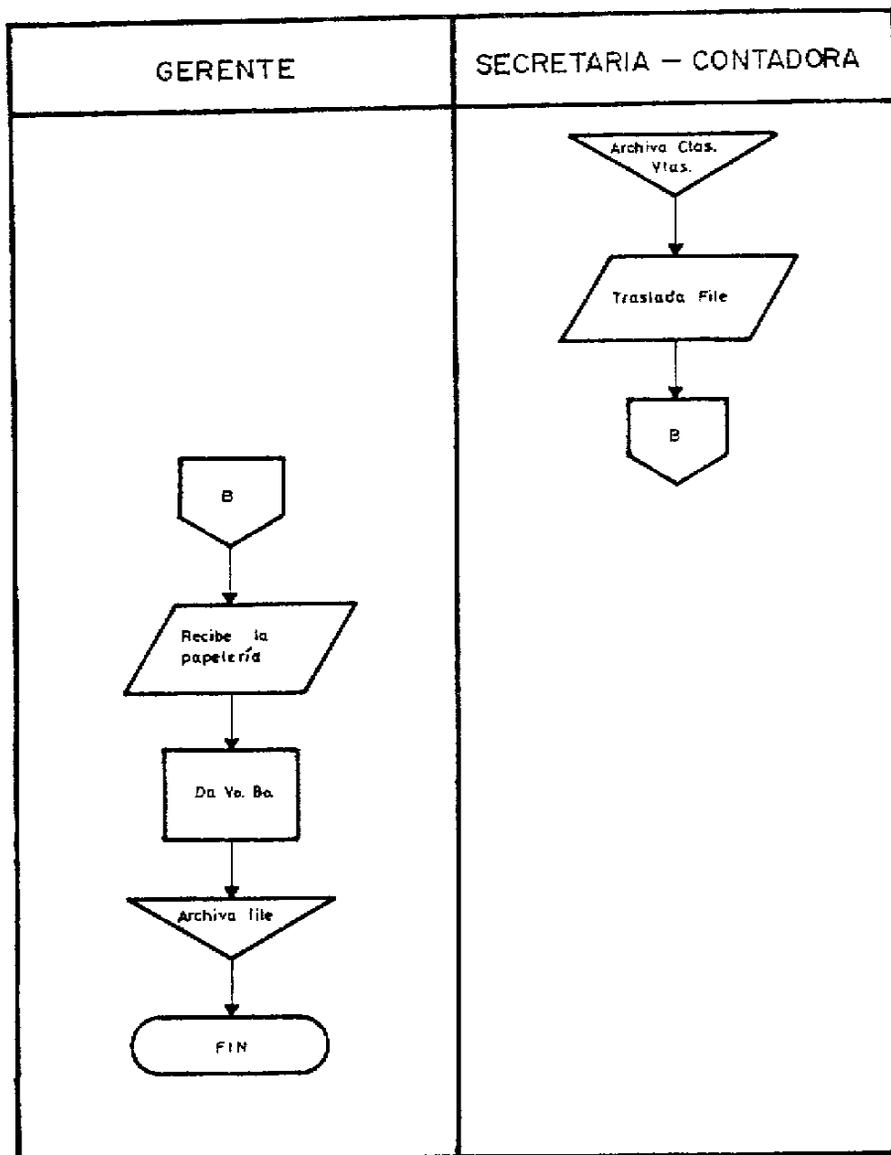
7.6.2 Procedimiento

Se describe cada uno de los pasos del proceso, a través de construir una gráfica llamada Diagrama de Flujo.

7.6.3 Ejemplo

Diagrama de flujo para el control de facturas de venta.





7.7 Identificación de Causas

7.7.1 Definición

Consiste en identificar todas las causas del problema.

La técnica más recomendada para esta etapa es la lluvia de ideas, en la cual se da oportunidad a todos los miembros del círculo para opinar y sugerir todas las causas que generan el problema.

También es conveniente que en esta etapa se consulte a personas interesadas o involucradas en el problema, para que ayuden al círculo a encontrar causas.

7.7.2 Procedimiento

- a) Los miembros del círculo anotan en hojas de papel individuales, cada una de sus ideas.
- b) Se recopilan las ideas de cada persona.
- b) Se dan a conocer todas las ideas dentro del Círculo; y,
- c) Se tabulan todas las causas surgidas de las ideas.

7.8 Elaboración del Diagrama de Causa y Efecto (Diagrama de Espina de Pescado)

7.8.1 Definición

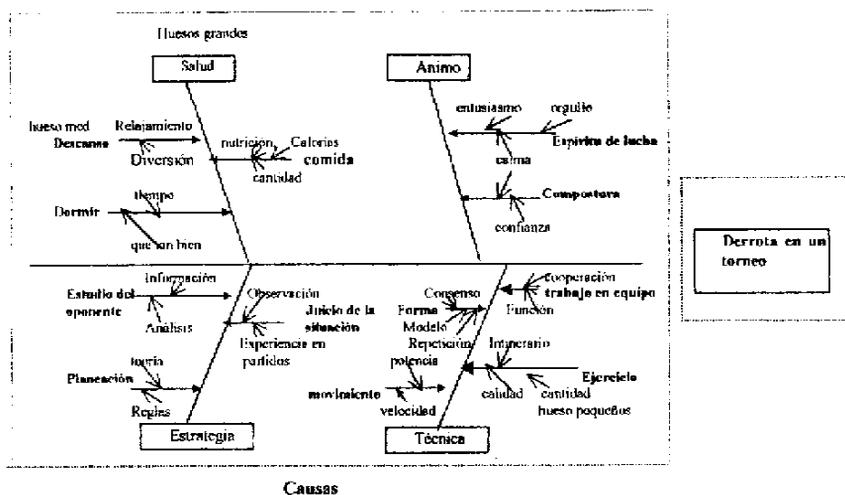
Es una técnica para organizar las causas y su efecto; al mismo tiempo permite ilustrar su interrelación de manera gráfica, esto ayuda a que las relaciones causales puedan verse claramente y facilita que una situación compleja pueda ser apreciada más fácilmente.

7.8.2 Procedimiento

- a) Dibujar una “Espina de Pescado”.

- b) Colocar en la cabeza de la espina de pescado el problema identificado, el cual viene a ser el efecto de las causas.
- c) Trasladar al diagrama o espina de pescado las causas secundarias que afectan a las causas primarias o huesos grandes, como huesos medianos; y,
- d) Escribir las causas terciarias que afectan los huesos medianos como huesos pequeños.

Ejemplo de diagrama de causa y efecto para el análisis de la derrota en un torneo de foot ball



Fuente: Kume, Itoshi. "Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad". Editorial Norma. Colombia. 1992. Pág. 41

Es muy útil que los problemas sean categorizados a manera de poder incluir las causas de los mismos en alguna de esas categorías. Las cuatro más comunes son: maquinaria, materiales, métodos y mano de obra, también puede incluirse medio ambiente y otros. Esta categorización puede variar de acuerdo al problema que se está resolviendo.

Es importante tomar en cuenta que cuando se está elaborando un diagrama de causa y efecto, se puede observar que algunos defectos se producen cuando se dan ciertas condiciones, esto puede ayudar a encontrar el porqué ocurre, ayudando a encontrar más fácilmente la causa del defecto.

Después de haber completado el diagrama causa-efecto es necesario identificar los factores que más efecto tengan sobre el problema planteado.

7.9 Planteamiento de Hipótesis

7.9.1 Definición

Es una explicación tentativa del porqué se da el problema (causas).

7.9.2 Procedimiento

Con base al diagrama de causa y efecto, se relacionan la o las causas que más inciden en el problema, para formular la hipótesis.

7.10 Comprobación de Hipótesis

7.10.1 Definición

En esta etapa se pone a prueba la hipótesis, utilizando para el efecto las técnicas que se consideren necesarias de acuerdo al tipo del problema; por ejemplo: cuestionario, entrevista, experimentación y/u observación.

7.10.2 Procedimiento

- a) Seleccionar la técnica o técnicas más adecuadas para comprobar la hipótesis.
- b) Elaborar una hoja de chequeo, a donde se trasladarán los resultados de la técnica seleccionada anteriormente. Por ejemplo: porqué llaman las gasolineras de determinada petrolera pidiendo servicios de mantenimiento, a la oficina de mantenimiento?

- c) Seguidamente se elabora una tabla de frecuencias utilizando los datos recolectados, anotando en ella el número de llamadas por determinado problema en determinado tiempo.

Tabla para conteo de datos

Tipo de defecto	Conteo	Total
Desperfectos mecánicos	17
Desperfectos eléctricos	45
Bombas sumergibles.		11
Rótulos ext.	85
Bombas de agua	30
Otros		14
Total		202

Fuente: Elaboración Propia.

- d) Seguido a la elaboración de la tabla de distribución de frecuencias se elabora la Gráfica de Pareto, que es la forma de mostrar visualmente lo que se encontró en la distribución de frecuencias. Por lo general una Gráfica tiene mucho más impacto que los números representados en una tabla de Distribución de Frecuencias.

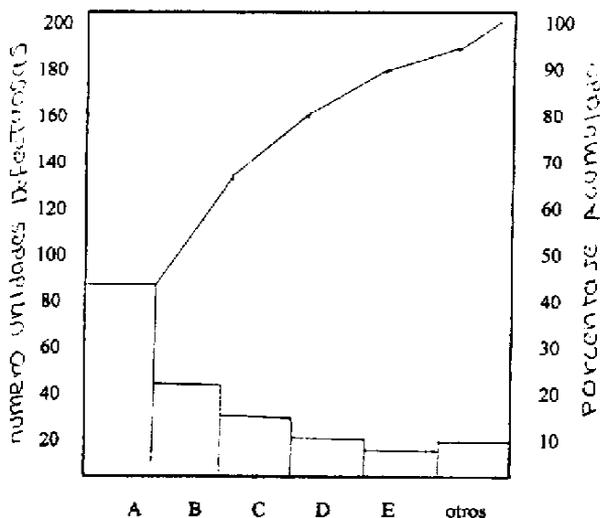
Tabla de distribución de Frecuencias

Tipo de defecto	Núm. De Defectos	Total Acumul.	Compos. Porcent.	Porcent Acumul.
Rótulos ext.	85	85	42 %	42 %
Desperfectos eléctricos	45	130	22 %	64 %
Bombas de agua	30	160	15 %	79 %
Desperfectos mecánicos	17	177	9 %	88 %
Bombas sumergibles	11	188	5 %	93 %
Otros	14	202	7 %	100 %
Total	202	-----	100 %	----

Fuente: Derivada de la tabla anterior.

La gráfica de barras se ordena de la mas alta a la mas baja. Esto ayuda a visualizar donde está la mayor concentración de problema, facilitando la solución del problema.

Diagrama de pareto por problema presentado



A: Rótulos exteriores. D: Desperfectos mecánicos.
 B: Desperfectos eléctricos. E: Bombas sumergibles.
 C: Bombas de agua. F: Otros.

7.11 Planteamiento de Soluciones

7.11.1 Definición

En esta etapa se plantean todas las posibles soluciones a la causa principal del problema.

Se recomienda utilizar la técnica lluvia de ideas.

7.11.2 Procedimiento

- Cada miembro del círculo anota en trozos de papel individuales cada una de sus ideas.
- Se recopilan las ideas de cada persona.
- Se da a conocer todas las ideas dentro del círculo; y,
- Se tabulan todas las soluciones surgidas de las ideas.

7.12 Selección de Soluciones

7.12.1 Definición

Consiste en seleccionar las soluciones que se consideren más efectivas por el círculo.

7.12.2 Procedimiento

Se evalúan las soluciones con base a:

- a) Impacto: alto, medio o bajo.
- b) Costo /beneficio.
- c) Consecuencias: positivas y negativas; y,
- d) Experimentar la solución si el círculo lo considera conveniente.

7.13 Plan de Trabajo

7.13.1 Definición

Consiste en determinar las metas, objetivos y acciones necesarias para solucionar el problema planteado, analizando la situación actual y la brecha de lo que se pretende alcanzar.

7.13.2 Procedimiento

- a) Se determinan las metas.
- b) Se determinan los objetivos con base a las metas planteadas.
- c) Es necesario determinar la situación actual determinando en términos porcentuales lo que está cubierto y la brecha que falta por cubrir; y,
- d) Se definen las acciones para alcanzar los objetivos.

Ejemplo de un modelo para fijar un plan de trabajo

METAS	OBJETIVOS	SITUACION ACTUAL %	BRECHA %	INDICADORES DE EXITO	ACCIONES
1					
2					
3					
4					

Fuente: Curso sobre Círculos de Calidad. Instituto de Ciencias de la Conducta. 1994

7.14 Diseño de Control Estadístico de la Solución

7.14.1 Definición

Consiste en diseñar el registro de tiempo, costos y/o reclamos de la solución planteada.

7.14.2 Procedimiento

- El círculo elaborará el formato de la hoja de chequeo, con la información necesaria para evaluar la efectividad de la solución que se ejecute; y,
- Llevará el control estadístico de la hoja de chequeo una vez puesta en marcha la solución.

Ejemplo de Hoja de Control Estadístico de Solución

PROBLEMA: FOTOCOPIADORA EN MAL ESTADO		ACONTECIMIENTOS					
SOLUCION: _____		LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
OPERACIÓN LENTA		11	11	1	111	1	6
PAPEL BLOQUEADO		11	7	11		111	8
COPIAS CLARAS		11	11	111	1	1111	12
COPIAS OSCURAS		1		111	11	1	7
OTROS							

Fuente: Curso Sobre Círculos de Calidad, Instituto de Ciencias de la Conducta. 1994

7.15 Entrega del Proyecto al Consejo de Calidad Total

7.15.1 Definición

Consiste en hacer llegar al coordinador del Consejo de Calidad Total, el proyecto de solución para que sea sometido al análisis respectivo.

7.15.2 Procedimiento

- a) El líder del Círculo de Calidad, con el Vo.Bo. de su facilitador, deberá enviar al Consejo la carta de solicitud de aprobación del proyecto de solución.
- b) Debe adjuntar el proyecto original de solución, escrito en forma sencilla clara, a máquina o computadora, conteniendo el orden preestablecido de los pasos del Método Científico.
- c) El Consejo de Calidad Total emitirá un dictamen de aprobación, ejecución y evaluación del proyecto de solución presentado.
- d) Al contar el Círculo de Calidad con el dictamen favorable se procederá a la presentación a la Gerencia; y,
- e) Si por alguna razón el proyecto no es aprobado por el Consejo de Calidad Total, este deberá regresarlo al círculo para que sea corregido y presentado nuevamente.

7.16 Presentación a la Gerencia

7.16.1 Definición

Es una actividad provechosa para el círculo, debido a que tendrá la oportunidad de exponer directamente a la alta gerencia sus intenciones de mejora, a través de las soluciones del problema planteado.

7.16.2 Procedimiento

- a) El Circulo ordenará su presentación, buscando que sea lo suficientemente clara y velará por que se cumplan todos los detalles necesarios para la realización de la misma.
- b) Se organizará de tal forma que todos los integrantes del círculo tengan participación, podrá elegirse un coordinador para esta actividad.
- c) La sesión se iniciará puntualmente.
- d) Se presentará a cada uno de los miembros del círculo y se hará una introducción del proyecto.
- e) Cada integrante del círculo explicará la parte que le corresponde, hasta concluir todas las presentaciones; y,
- f) Al final de las exposiciones se dejará un espacio de tiempo para preguntas y respuestas, a manera de aclarar las dudas que surjan.

7.17 Implementación del Control Estadístico de la Solución

7.17.1 Definición

Consiste en evaluar la efectividad de la solución entregada al Consejo de Calidad Total y presentada a la alta gerencia.

7.17.2 Procedimiento

- a) El círculo mide los resultados de la solución a través de una hoja de chequeo. Este chequeo debe ser realizado a través de la hoja de registro y avance del proyecto de solución, (anexo 6).
- b) En caso de presentarse desviaciones de los resultados esperados a los reales, se harán las debidas modificaciones a la solución; y,

c) Continuar con el control estadístico.

7.18 Seguimiento, Supervisión y Evaluación de la Solución

Para este propósito el seguimiento del cumplimiento del plan de acción estará a cargo de los miembros del círculo, orientados y asesorados por su líder y facilitador, la supervisión estará a cargo del Consejo de Calidad de conformidad con el plan de acción presentado en su oportunidad.

La evaluación estará a cargo de los jefes de departamento, gerencias específicas, y el Consejo de Calidad, quienes evaluarán de acuerdo a las metas incluidas en el plan de acción presentado por el círculo.

7.19 Proyecto Concluido

Se declara "Proyecto Concluido", cuando la solución implantada en el tiempo necesario a dado los resultados y beneficios esperados, cuantitativamente y cualitativamente.

Al ser reconocido por el círculo como proyecto concluido, lo notificará a su facilitador para que quede registrado en el archivo del Consejo de Calidad Total. (Ver anexo 8)

Paso 8 : Reconocimiento a los Círculos

Es responsabilidad del Consejo de Calidad el retribuir a los círculos que presenten el planteamiento de la solución a un determinado problema. Esta retribución se recomienda que no sea monetaria, puede ser un fin de semana en algún centro recreativo, premios individuales para cada uno de los integrantes del círculo o cualquier otra actividad que pueda ser atractiva para los colaboradores, dependiendo del presupuesto y sobre todo de la importancia y del beneficio que traerá para la empresa, sus colaboradores y clientes la solución planteada a un problema específico.

Se recomienda que este acto de reconocimiento sea una ceremonia solemne, donde participen delegados de todos los círculos que estén formados en la empresa, además debe publicarse en carteleras, periódicos, boletines o cualquier otro medio que la empresa tenga a su disposición, esto con el fin de

darle mucha importancia y que sea una motivación más para continuar con el programa.

Estas premiaciones deben de programarse trimestralmente a manera de no hacer larga la espera y evitar que se pierda la motivación de los círculos cuando plantean la solución al problema.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

- 1- El Sistema de Administración de Calidad Total a través de Círculos de Calidad, no es un programa motivacional, es un sistema orientado a la productividad y competitividad.
- 2- Para que un Sistema de Calidad Total a través de Círculos de Calidad funcione y de los frutos esperados, es necesario:
 - Instituir un programa de capacitación permanente para todo el personal de la empresa; y,
 - Definir por medio del Consejo de Administración de Calidad Total, las áreas a las cuales quedarán circunscritos los problemas a resolver.
- 3- La necesidad de estar actualizadas en campo de la calidad a nivel internacional, ha provocado que las empresas a nivel nacional cambien su cultura y desarrollen una de Calidad Total, utilizando para ello el Sistema de Círculos de Calidad.
- 4- Debido a la necesidad de satisfacer en forma más eficiente al cliente tanto externo como interno, a mejorar los procesos, capturar nuevos mercados y una mayor identificación del personal, las empresas han buscado nuevos procedimientos, encontrando un gran apoyo en la Calidad Total por medio de los Círculos de Calidad.
- 5- Las empresas que han adoptado un Sistema de Calidad Total a través de Círculos de Calidad, en buena medida se han beneficiado en diferentes áreas tales como:
 - Recurso humano más participativo y motivado.
 - Mejor clima organizacional.
 - Disminución de costos.
 - Mayor productividad.
 - Mayor participación en el mercado; y,
 - Clientes internos y externos mas satisfechos

6- Las empresas que han adoptado un Sistema de Calidad Total a través de Círculos de Calidad, han tenido ciertas deficiencias en el proceso y resultados obtenidos debido a:

- No contar con un procedimiento idóneo que se ajuste a las necesidades particulares de cada empresa y que sirva como base en el cambio de cultura.
- Falta de personal capacitado en las empresas para dirigir un cambio de sistema.

B. RECOMENDACIONES

- 1- Toda empresa que este interesada en una mayor competitividad, mejor posicionamiento en el mercado y un personal más motivado y productivo, debe adoptar una Administración de Calidad Total, a través de Círculos de Calidad.
- 2- Toda empresa que adopte un Sistema de Calidad Total a través de Círculos de Calidad, debe poner énfasis en la estructuración del programa y la capacitación e información del personal.
- 3- Dar a conocer los principios de Calidad Total a más empresas, aprovechando para ello a la Organización para la Cultura de Calidad Total. (OCCT)
- 4- Las empresas que decidan optar por un Sistema de Calidad Total, como primer paso deben contratar o capacitar a personal que tenga experiencia en la materia, a manera de sacarle el mejor provecho al cambio que se pretende.
- 5- Que las empresas que han obtenido beneficios del Sistema de Calidad Total, lo compartan y lo hagan público, a manera de intercambiar experiencias y motivar a nuevas empresas a seguir su ejemplo.
- 6- Que dentro de los pensums de estudio a nivel medio y profesional se incluyan cursos dirigidos hacia el cambio de cultura hacia la Calidad Total a través de Círculos de Calidad, a manera de crear bases que más adelante den frutos de beneficio para el país.

BIBLIOGRAFIA

- 1- Aseguramiento de la Calidad serie 9,000. Parte 2. Guía para los Servicios. Version oficial en 29004-2. Versión Española. 1992.
- 2- Berry Thomas H. "Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad, Total". Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1993.
- 3- Glen Peter. "Eso no es Asunto Mío". Colombia. Editorial Norma, 1992.
- 4- Horovitz Jacques. "La Calidad del Servicio". España. McGraw-Hill, 1991.
- 5- Inoue Michael. "Círculos de Calidad". Costa Rica. Editorial Tecnológica, 1993.
- 6- Kume Hitoshi. "Herramientas Estadísticas Básicas para el mejoramiento de la Calidad". Colombia. Editorial Norma. 1992.
- 7- Martín Williams. "Calidad en el Servicio al Cliente". México. Editorial Iberoamericana, 1992.
- 8- Picazo Manriquez Luis R, y Villegas Martínez Fabian. "Ingeniería de Servicios". España. McGraw-Hill. 1991.
- 9- Stoner Janes A.F. "Administración". 3ª Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1989.
- 10- Walton Mary. "Como Administrar con el Método Deming". Colombia. Editorial Norma. 1992.
- 11- Walton Mary. "El Método Deming en la Práctica". Colombia. Editorial Norma. 1992.

ANEXOS

CONTENIDO DE ANEXOS

ANEXO NO.	PAGINA
1 Quienes son mis Clientes	1
2 Gráfica Cliente Proveedor	3
3 El Servicio de Calidad que espera mi Cliente	5
4 Convenio de Servicio con mi Cliente	7
5 Registro de Círculos de Calidad	9
6 Registro y avance de Proyectos de Solución	11
7 Simbología para la elaboración de Flujogramas	13
8 Información sobre Proyecto Concluido	15
9 Guía de Entrevista	17

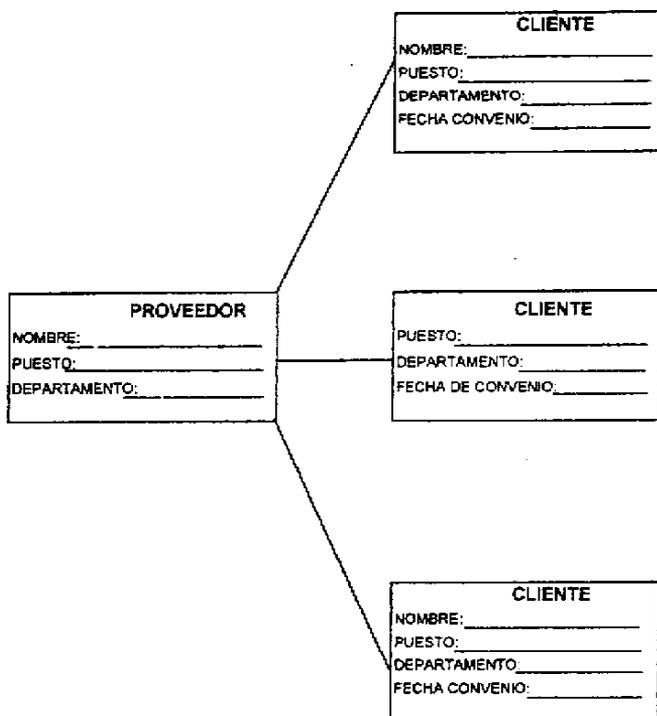
ANEXO 1 INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA HOJA DE QUIENES SON MIS CLIENTES

Esta forma se creó con el fin de que cada colaborador identifique a sus Clientes Internos dentro de la compañía. En el renglon, nombre del proveedor debe de mencionarse la persona que prestataria del servicio, seguidamente el puesto que ocupa dentro de la empresa y su departamento. A continuación listará a todas las personas a quién les presta un servicio, anotará también el puesto y el departamento a donde pertenece.

Esta forma es muy importante llenarla debido a que es el primer control que tiene el proveedor del servicio sobre sus Clientes Internos, sirviendo esto como base para continuar con el seguimiento del buen servicio que se pretende prestar.

Esta forma es proporcionada por algún líder de círculo, facilitador, o cualquier miembro del Consejo de Calidad Total, quien en el momento que se le solicite está en la obligación de proporcionarla conjuntamente con el instructivo de uso, además de dar alguna orientación adicional para llenar la misma.

GRAFICA CLIENTE PROVEEDOR



ANEXO 2

INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA HOJA DE GRAFICA CLIENTE PROVEEDOR

Esta gráfica se creó con el fin proporcionarle al proveedor del servicio una visión mas ordenada de la identificación de la relación con sus clientes.

Es muy sencilla de llenar y únicamente se requieren datos básicos del proveedor y de sus clientes, siendo muy importante la fecha de suscripción del convenio a manera de recordarlo con facilidad.

Esta gráfica es proporcionada por algún líder de círculo, facilitador, o cualquier miembro del Consejo de Calidad Total, quien en el momento que se lo solicite está en la obligación de proporcionarla conjuntamente con el instructivo de uso, además de dar alguna orientación adicional para llenar la misma.

ANEXO 3

INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA HOJA DE EL SERVICIO DE CALIDAD QUE ESPERA MI CLIENTE

Esta forma es muy importante debido a que se diseñó con el propósito de registrar los bienes o servicios que se prestan a un determinado cliente.

Después del encabezado que únicamente tiene datos generales del proveedor y del cliente, lo más importante es describir todo lo relacionado con la prestación del servicio. Las primeras tres columnas las llenará el proveedor del servicio de la siguiente forma:

En la primera columna "Bien o Servicio" se describirá por medio de un nombre, el bien o servicio que se está prestando.

En la segunda columna "Como se presta" se describirá el detalle de la prestación del servicio: forma en que se presta, medios utilizados, tiempo de entrega, procedimiento utilizado, etc.

En la tercera columna "Cuando se presta", se describirá los momentos en que se presta el servicio los cuales pueden ser: en forma cíclica, a solicitud del interesado, a observación, etc.

En la cuarta columna de "Objetivo" se describirá el objetivo que se pretende alcanzar con la prestación del bien o servicio. Esta columna es muy importante debido a que el objetivo que se persigue debe de ser el mismo, tanto para el proveedor como para el cliente.

Esta gráfica es proporcionada por algún líder de círculo, facilitador, o cualquier miembro del consejo de Calidad Total, quien en el momento que se lo solicite está en la obligación de proporcionarla conjuntamente con el instructivo de uso, además de dar alguna orientación adicional para llenar la misma.

ANEXO 4

INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA HOJA CONVENIO DE SERVICIO CON MI CLIENTE

Después de haber llenado la hoja de "Servicio de Calidad que espera mi cliente", se dará lugar a firmar los Convenios de Servicio con mi Cliente, los cuales contendrán los mismos datos que la hoja de Servicio de Calidad que espera mi Cliente.

Este convenio en forma formal compromete al prestatario del servicio a prestar en forma eficaz y eficiente los servicios que anteriormente definieron con sus clientes y si hubieran nuevos se describirán en este convenio.

Al final del convenio está previsto para anotar el día en que se harán revisiones del mismo entre cliente y proveedor, esto con el fin de evitar desviaciones, atrasos, o prever cualquier circunstancia que pueda poner en peligro el cumplimiento del convenio

También está el espacio para las firmas del proveedor y del cliente, con el fin de terminar de formalizar el documento.

Este documento se hará en original para el cliente, una copia para el proveedor y otra para el jefe de este.

Esta forma es proporcionada por algún líder de círculo, facilitador, o cualquier miembro del Consejo de Calidad Total, quien en el momento que se lo solicite está en la obligación de proporcionarla conjuntamente con el instructivo de uso, además de dar alguna orientación adicional para llenar la misma.

ANEXO 5

REGISTRO DE CIRCULO DE CALIDAD

AREA: _____ DEPARTAMENTO: _____ FECHA: _____

NOMBRE DEL CIRCULO: _____

NOMBRE DE LOS INTEGRANTES:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

9 _____

10 _____

11 _____

12 _____

NOMBRE DEL LIDER: _____

NOMBRE DEL SECRETARIO: _____

NOMBRE DEL FACILITADOR: _____

LUGAR DE REUNION: _____

DIA: _____

HORA: _____

FIRMA DEL LIDER

FIRMA DEL FACILITADOR

ANEXO 5

INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA HOJA DE REGISTRO DE CIRCULOS DE CALIDAD

Esta forma se creó con el fin de registrar a cada uno de los círculos que se formen, a manera de que el Consejo de Calidad lleve un control.

Es muy sencilla de llenar, debido a que únicamente son datos generales del nuevo círculo.

Después de que se completen todos los datos la firmará el líder y el facilitador que les haya sido asignado, entregándola al Consejo de Calidad para su registro.

Cada vez que el círculo sufra de algún cambio como integración o salida de algún miembro, cambio de secretario, cambio de líder, cambio de lugar de reunión, etc. actualizará la hoja y la entregará a su facilitador correspondiente.

Esta forma es proporcionada por algún líder de círculo, facilitador, o cualquier miembro del Consejo de Calidad Total, quien en el momento que se lo solicite está en la obligación de proporcionarla conjuntamente con el instructivo de uso, además de dar alguna orientación adicional para llenar la misma.

anexo 6

REGISTRO Y AVANCE DEL PROYECTO DE SOLUCION

AREA _____ DEPARTAMENTO _____ FECHA _____

1 NOMBRE DEL CIRCULO _____

2 FECHA DE INICIO DEL PROYECTO _____

3 ETAPA DEL METODO CIENTIFICO (SITUACION ACTUAL) _____

_____4 RESULTADOS ESPERADOS _____

_____5 PROBLEMAS EN LOS QUE NECESITA AYUDA EL CIRCULO _____

6 PROBLEMA FECHA DE FINALIZACION _____

FIRMA DEL LIDER_____
FIRMA DEL FACILITADOR

ANEXO 6

INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA HOJA DE REGISTRO Y AVANCE DEL PROYECTO DE SOLUCION

Esta forma se creó con el fin de llevar un control estricto de los proyectos que se principiarán a desarrollar y los que se están en la fase de desarrollo.

Es muy sencilla de llenar y en ella se detalla lo siguiente: área y departamento donde pertenece el círculo, la fecha en que entrega la hoja, el nombre del círculo, fecha en que se inició o iniciará el proyecto, la etapa en que actualmente se está trabajando el Método Científico, Los resultados que se esperan obtener y los problemas en que el círculo necesita ayuda externa. Esto ultimo es muy importante, debido a que no se debe detener el trabajo por problemas que no estén dentro de las posibilidades del círculo resolver.

Es importante que el facilitador tome nota de estos problemas y les dé seguimiento para su solución.

Esta hoja siempre debe estar actualizada con el avance de la solución del problema, esto con el fin de que sirva de guía, y de información cuando sea requerida.

Esta forma es proporcionada por algún líder de círculo, facilitador, o cualquier miembro del Consejo de Calidad Total, quien en el momento que se lo solicite está en la obligación de proporcionarla conjuntamente con el instructivo de uso, además de dar alguna orientación adicional para llenar la misma.

ANEXO 7

SIMBOLOGIA PARA LA ELABORACION DE FLUJOGRAMAS

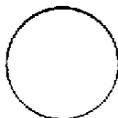
Se utiliza para diagramar los procedimientos facilitando la comprensión, ya que se trata básicamente de la representación gráfica de estos, utilizando para ello símbolos convencionales que se les denomina diagrama de procedimiento "ASME".

La presente simbología está basada en la norma ANSI, por considerarla de mayor aplicación.



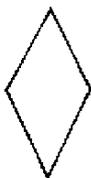
INICIO/FIN

Presenta el inicio y final de un procedimiento



OPERACIÓN

Una operación presenta los pasos más importantes de un proceso, se utiliza cuando se crea, cambia o agrega algo.



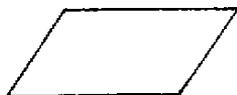
DECISIÓN

Toma la decisión entre dos o mas alternativas

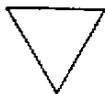


INSPECCIÓN

Una inspección ocurre cuando se revisa para comprobar precisión, se verifica para información, es decir se examina algún documento o material con respecto a calidad o cantidad.

**TRANSPORTE**

El transporte se da cuando hay movimiento de algún material, de una posición o ubicación a otra, personas trasladándose entre dos lugares, documentos transportados, etc.

**ARCHIVO**

Ocurre cuando un material permanece en un lugar sin que sea trabajado dentro de un proceso regular, normalmente por un lapso más o menos prolongado

**CONECTOR**

Se utiliza cuando finalizan las actividades de un puesto de trabajo y se pasa a otro.

Anexo B

INFORMACION SOBRE PROYECTO CONCLUIDO

AREA _____ DEPARTAMENTO _____ FECHA _____

NOMBRE DEL CIRCULO: _____

1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA _____

2 CAUSAS PRINCIPALES _____

3 SOLUCION PROPUESTA _____

4 RESULTADOS OBTENIDOS (CUANTIFICABLE) _____

5 BENEFICIO ANUAL (Q) _____

INTEGRANTES DEL CIRCULO

1 _____

3 _____

5 _____

7 _____

9 _____

11 _____

2 _____

4 _____

6 _____

8 _____

10 _____

12 _____

FIRMA DEL LIDER

FIRMA DEL FACILITADOR

ANEXO 8

INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA HOJA INFORMACION SOBRE PROYECTO CONCLUIDO

En esta forma queda plasmada la información donde el proyecto se concluyó resolviéndose el problema.

En ella se plasman como primer punto los datos generales del círculo, a continuación se describe el problema que se detectó, las causas principales que dieron origen al problema y la solución propuesta con la cual se solucionó en definitiva el problema.

Otro punto muy importante es el de los resultados obtenidos. Es necesario cuantificar estos resultados, debido a que será un parámetro de medición para determinar lo importante que fue solucionar el problema.

El último punto importante es plasmar los beneficios monetarios obtenidos a raíz de la solución. Con esto se termina de declarar como un éxito el trabajo realizado por el círculo en la solución de problemas.

Esta forma es proporcionada por algún líder de círculo, facilitador, o cualquier miembro del Consejo de Calidad Total, quien en el momento que se lo solicite está en la obligación de proporcionarla conjuntamente con el instructivo de uso, además de dar alguna orientación adicional para llenar la misma.

GUIA DE ENTREVISTA

La siguiente entrevista tiene como fin recabar información acerca de las empresas que tienen implantado un sistema de Calidad Total. Esta información será utilizada para el desarrollo del trabajo de investigación de Tesis profesional que se titula "GUIA PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL A TRAVES DE CIRCULOS DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS" en la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Nombre de la empresa: _____

Fecha de fundación: _____

Número de departamentos: _____

Número de empleados: _____

Que servicios y/o productos la constituyen: _____

Quiénes constituyen la alta dirección: _____

Quiénes conforman su mayor competencia: _____

Dirección: _____

A que tipo de actividad se dedica la empresa:

Producción Servicios Ambas

Hace cuanto tiempo iniciaron su proceso de Calidad Total

Menos de 1 año Entre 1 a 2 años

Entre 2 y 5 años Mas de 5 años

Que factores se tomaron en cuenta para tomar la decisión de iniciar el proceso a Calidad Total

Política de la empresa Mejorar los procesos de la empresa

Mejorar la satisfacción del cliente interno Mejorar la satisfacción del cliente externo

Aumentar la rentabilidad de la empresa Por sugerencia de otra empresa

4) Cual fue el diseño utilizado para implantar el programa de Calidad Total

Diseño importado

Diseño importado Modificado

Diseño Local

Diseño tomado de otra empresa

5) En que fase se encuentra el programa de Calidad Total

En planificación

En evaluación

En mantenimiento

En retroalimentación

6) Quién es la persona que actualmente, actúa como facilitador del proceso de Calidad Total

Gerente General

Gerente de Recursos humanos

Coordinador del programa

Otro

7) Cree usted que todo el personal tiene clara la visión de la empresa

SI

Parcialmente

NO

8) Cree usted que todos el personal tienen clara la misión de la empresa

SI

Parcialmente

NO

9) Cree usted que todo el personal tiene clara la estrategia de la empresa

SI

Parcialmente

NO

10) Es por círculos de Calidad que la empresa trabaja el Sistema de Calidad Total

SI

NO

Porque se prefirió Círculos de Calidad para su sistema de Calidad Total

Cuál es la estructura del consejo de Calidad Total de la empresa

Cuales son las tres normas principales que rigen los círculos de Calidad en la empresa

Existen programas que permiten a los empleados nuevos integrarse al programa de calidad, así como actualizar a los empleados antiguos

SI

NO

Como se da el entrenamiento a los Círculos de Calidad

Por fases a lo largo del año

Por programa único

Cuál considera que es el mayor logro de los Círculos de Calidad

Qué porcentaje de su personal trabaja en Círculos de Calidad

50-75 %

75-90 %

Mas de 90 %

18) Cuántos Círculos de Calidad trabajan actualmente:

19) Cuántos proyectos tienen en estudio

20) Cuántos proyectos se han presentado

21) Cuántos proyectos se han implantado

22) Cuales han sido sus resultados

23)Cuál es el método que utilizan para resolver problemas en los Círculos de Calidad

Método científico

Dinámica participativa

Sugerencias

otro

24) Que beneficios ha obtenido la empresa en sus diferentes áreas después de haber implantado el sistema

A) Finanzas:	<input type="checkbox"/>	Productividad	<input type="checkbox"/>	Menos Costo	<input type="checkbox"/>
B) Recurso Humano:	<input type="checkbox"/>	Mas participación	<input type="checkbox"/>	Mejores aporta- ciones.	<input type="checkbox"/>
		Mejoras relaciones laborales	<input type="checkbox"/>	Mas motivación	<input type="checkbox"/>
C) Organización:	<input type="checkbox"/>	Mejor clima organi- zacional	<input type="checkbox"/>	Solidez de la cultura	<input type="checkbox"/>
		Mejora en la comu- nicación	<input type="checkbox"/>	Administración participativa	<input type="checkbox"/>
		Menos conflicto	<input type="checkbox"/>		
D) Clientes:	<input type="checkbox"/>	Mejor Satisfechos	<input type="checkbox"/>	Aumentado en la cartera	<input type="checkbox"/>
		Menos quejas	<input type="checkbox"/>	Menos perdida de clientes	<input type="checkbox"/>
E) Mercadeo:	<input type="checkbox"/>	Mayor participación en el mercado	<input type="checkbox"/>	Nuevos merca- dos.	<input type="checkbox"/>