



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO**

CÍRCULOS DE CALIDAD COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL CASO: "PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR, EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN".

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A N

**LORENA CARRANCO PEREZ
MARICRUZ NOLASCO GUZMÁN**

DIRECTOR DE TESIS

PROF: GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE DE 2003

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a mis padres por todos sus esfuerzos y desvelos; por haber sabido incubar en mí el valor de la responsabilidad, elemento esencial para llevar a cabo la culminación de esta tesis y por haberme entregado el más grande legado: la educación.

Agradezco a Dios, por la oportunidad que he tenido de aprender, conocer y seguir preparándome.

A Ric-o por darle vida a mi vida, por su gran ejemplo, motivación y apoyo incondicional en mi desarrollo profesional y sobre todo por darme todo su amor, paciencia y dedicación.

A Lupis y José Luis por estar conmigo en los mejores y peores momentos, los quiero mucho.

Agradecimiento especial para mi director de tesis Prof. Gorgonio Segovia, por su amistad, paciencia y su constante apoyo en el desarrollo de esta tesis.

A la familia Flores Soto, por su infinito apoyo y confianza en el desarrollo de mi vida académica.

A mis grandes amigos:
Elita, Mau, Arturin, y en especial a Lore, por haber compartido momentos inolvidables e impulsarnos juntos en el camino del conocimiento.

Con mucho cariño Maricruz

A G R A D E C I M I E N T O S

Gracias a mis padres Esperanza Pérez y Mario Carranco por brindarme todo su empeño, esfuerzo y dedicación los cuales me han ayudado a concluir las metas que me he propuesto alcanzar y sobre todo por guiarme por el camino adecuado.

A mis hermanos Miguel, Ana, Mario, Edith, Margarita, Aurora, Catalina y Adrian por su constante motivación, apoyo y comprensión.

A mis dos grandes tesoros Luis y Lorena que en el último trecho de mi vida profesional han llenado mi vida de alegría y dicha y me han ayudado a hacer este sueño realidad.

A la UPN por darme la oportunidad de ser parte de esta honorable institución.

Al prof. Gorgonio por todo su apoyo, tiempo y amistad sin los cuales no hubiéramos podido concluir este proyecto.

A mis queridos compañeros Maricruz, Mauricio, Eli y Arturo por todos esos buenos momentos que pasamos.

Marichu si se pudo.

Gracias

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
C A P Í T U L O I. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD	
1.1 Evolución de las teorías administrativas de recursos humanos	11
1.2 Breve historia de la calidad	19
1.2.1 Principales precursores del concepto calidad	22
1.3 Importancia de la calidad	25
1.3.1 Objetivos, principios y ventajas de la calidad	28
1.3.2 Calidad, productividad, eficiencia y su relación	29
1.3.3 Tipos de calidad	33
1.3.4 Calidad en el servicio	35
1.4 Los círculos de calidad: su origen y evolución	40
1.4.1 Antecedentes históricos	40
1.4.2 Círculos de calidad en Japón	41
1.4.3 Círculos de calidad en el ámbito internacional	45
1.4.4 Círculos de calidad en México	47
C A P Í T U L O II. OPERACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD	
2.1 Capacitación para los círculos de calidad	52
2.2 Organización de los círculos de calidad	56
2.2.1 El comité coordinador	60
2.2.2 El facilitador	62
2.2.3 El líder	65
2.2.4 Los miembros	66
2.3 Técnicas de evaluación para los círculos de calidad	67
2.3.1 Lluvia de ideas	68
2.3.2 Recopilación de datos	73

2.3.3 Gráficas o histograma	75
2.3.4 Diagrama de Pareto	77
2.3.5 Diagrama de causa – efecto	78
2.3.6 Calendarización	80
2.3.7 Otros elementos	81
2.3.8 Presentación de resultados	82
2.4 El costo-beneficio de los círculos de calidad	85
2.5 El papel de la gerencia en la expansión de los círculos de calidad	88
2.6 Alcance de los círculos de calidad y obstáculos que impiden su buen funcionamiento	90

C A P Í T U L O I I I . I N T E G R A C I Ó N D E U N C Í R C U L O D E C A L I D A D E N L A P R O C U R A D U R Í A F E D E R A L D E L C O N S U M I D O R

3.1 Importancia de los círculos de calidad	93
3.2 Impacto de los círculos de calidad	98
3.2.1 En la institución	98
3.2.2 En el personal	99
3.3 ¿Qué es la Procuraduría Federal del Consumidor?	101
3.3.1 Antecedentes históricos	101
3.3.2 Misión, visión y objetivos	106
3.4 Servicios que proporciona la Procuraduría Federal del Consumidor	108
3.5 Marco jurídico	109
3.6 Estructura orgánica	110
3.7 Dirección General de Recursos Humanos y Materiales (Departamento de capacitación)	111

C A P Í T U L O I V . P R O P U E S T A P A R A L A I M P L E M E N T A C I Ó N D E L O S C Í R C U L O S D E C A L I D A D E N L A P R O C U R A D U R Í A F E D E R A L D E L C O N S U M I D O R

4.1	Fundamentación de la propuesta	115
4.2	Propuesta de implementación de Círculos de Calidad en la Procuraduría Federal del Consumidor	117
4.2.1	Fundar un sistema de apoyo a los Círculos de Calidad	119
4.2.2	Establecimiento del Sistema de Círculos de Calidad y capacitación	125
4.2.3	Mantener y retroalimentar la operación los Círculos de Calidad	138
4.2.4	La participación del Administrador Educativo en la implementación de los Círculos de Calidad	140
	CONCLUSIONES	148
	BIBLIOGRAFÍA	151
	ANEXOS	154

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones ya sean industriales, comerciales o de servicio tienen como finalidad obtener utilidades económicas o sociales que se lograrán a través de la satisfacción plena del cliente, por lo tanto un elemento muy importante a considerar es la calidad con la que debe contar todo producto o servicio.

Es una realidad que algunas empresas y organizaciones que conforman nuestro país no producen ni brindan servicios con la calidad adecuada para poder competir tanto dentro como fuera del propio territorio, debido a la falta de una adecuada conciencia de calidad en el personal, sentido de responsabilidad o deseo sincero de servir por el dinero pagado o los servicios solicitados. De esta manera se requiere enseñarles las técnicas adecuadas para que puedan realizar correctamente su trabajo desde el principio.

Esto es de suma importancia ya que ante la actual situación de apertura de mercados y de competencia, los empleados mexicanos están siendo presionados tanto social como económicamente para incrementar la calidad de los productos o servicios.

Algunas de las causas por las cuáles no se cumple con lo antes mencionado son:

- Falta de una buena comunicación en los diferentes niveles y áreas que conforman las organizaciones.

- Quejas en cuanto a la poca efectividad del trabajo administrativo pero en realidad en ocasiones no se presta mucha atención a estas quejas y se percibe que no se valoran las opiniones de los demás, ya que las gerencias toman decisiones sin consultar afectando a los empleados.
- No existe ninguna motivación ni reconocimiento para los empleados cuando realizan correctamente los objetivos propuestos.
- Falta de un perfil adecuado para el desempeño del trabajo encomendado.
- La capacitación no se planea con base en una matriz de habilidades que dé como resultado el diagnóstico de las necesidades de cada área.
- Falta de coordinación para el logro de los objetivos de las áreas que conforman la institución.
- Carencia de la infraestructura necesaria para poder desarrollar bien el trabajo.
- Falta de compromiso tanto de los empleados como de los directivos de las organizaciones.

Todo esto da lugar a que las actividades que se encomiendan a cada área no se desarrollen conforme a lo planeado, originándose conflictos entre las áreas y los trabajadores, generando a un clima laboral inadecuado.

El medio para lograr que las organizaciones sean mas competitivas y su crecimiento sea sostenible, es a través de un desarrollo continuo de mejoramiento, convencimiento y difusión de calidad, capacitación, formación de equipos de trabajo, determinación de las necesidades de los clientes todos los días y en cada

uno de los procesos productivos de la organización lo cual se vera reflejado en reducción de costos y desperdicios, mayor participación de los trabajadores, incremento del numero de clientes etc.

Por lo tanto, es importante implementar programas de mejora de la calidad (círculos de calidad) pues hoy en día constituyen una de las principales estrategias para la consolidación de las organizaciones.

Uno de esos programas de mejora de la calidad es el de los Círculos de Calidad, que desarrollan una de las principales estrategias de la teoría de Ishikawa estos son grupos de trabajo como unidades funcionales en las organizaciones, siendo una herramienta indispensable y eficaz para la solución de problemas dentro de cualquier organización. Gracias al trabajo en equipo de los empleados que conforman un Círculo de Calidad pueden resolver diversos problemas con éxito.

La idea básica de los Círculos de Calidad, consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de la institución a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo de mejora continua, aspirando a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajo, además ayudarán a los mandos superiores a darse cuenta de los puntos erróneos que ocurren dentro de la institución, detectando específicamente los problemas de cada área de trabajo y darán la señal de alarma creando exigencias de solución en conjunto.

Para analizar esta propuesta se propone estudiar a la Procuraduría Federal del Consumidor (departamento de capacitación) para la implementación de Círculos de Calidad con el objetivo de contribuir al buen desarrollo de sus actividades y con la intención de crear un clima laboral adecuado que lleve a la institución a alcanzar sus objetivos, potencializando las cualidades y habilidades de cada uno de sus integrantes; al mantenerlos en constante desarrollo y crecimiento ayudando a lograr y conservar la calidad de sus servicios.

En el primer capítulo, se presenta la evolución de las teorías administrativas que sustentan el desarrollo para la calidad, su historia y los principales precursores del concepto calidad, su importancia, objetivos y su relación con la productividad y la eficiencia, así como al inicio de la formación e introducción de los círculos de calidad en el ámbito internacional y nacional.

En el segundo capítulo se expone la operación de los círculos de calidad, tomando como primer punto la capacitación para la organización de un círculo, es decir se estudiará la estructura, los pasos a seguir para su formación y los integrantes que pueden formarlo, funciones, características y obligaciones de cada integrante, además se mostrará las diferentes herramientas básicas de calidad para la solución de problemas como son: la lluvia de ideas, la recopilación de datos, las gráficas o histogramas, el diagrama de Pareto, el diagrama de causa-efecto, la calendarización, así como la descripción de otras técnicas de evaluación, el costo beneficio de los círculos, el papel de la gerencia en la conformación de los

mismos, los alcances y obstáculos que puedan presentar a lo largo de su desarrollo.

En el tercer capítulo se presenta un caso práctico en el cual se hablará sobre la integración, la importancia y el impacto de un círculo de calidad ante la institución y su personal, así como los antecedentes históricos y los servicios que proporciona la “Procuraduría Federal del Consumidor”, hasta los problemas que hoy en día viene presentado, los cuales fueron detectados a través de diversos cuestionarios y entrevistas en donde cada uno de los empleados expone sus conocimientos y opiniones acerca de la calidad y círculos de calidad, con respecto a su trabajo y a la relación que llevan dentro de la institución.

El cuarto capítulo presenta una propuesta para la implementación de un Círculo de Calidad dentro de la Procuraduría Federal del Consumidor, tomando como referencia cuatro factores relevantes:

1. Instituir un sistema de círculos de calidad y su capacitación.
2. Crear un sistema de apoyo para los círculos de calidad.
3. Retroalimentar la operación de los círculos.
4. La participación del administrador educativo en la implementación de los Círculos de Calidad.

Esto es importante ya que el funcionamiento óptimo de una organización es el resultado de la cooperación entre individuos y grupos que asumen un compromiso con la organización y se sienten responsables ante ella y lo que ocurre a su alrededor.

Posteriormente se presenta un apartado de conclusiones donde se menciona un análisis concreto de la importancia de los Círculos de Calidad en la Procuraduría Federal del Consumidor.

Finalmente se encuentra las referencias bibliográficas que hicieron posible la realización de esta tesis y además un apartado de anexos.

La tipología de diseño que se utilizó en esta investigación fue:

- Descriptiva: la cual describe con más precisión las características del objeto de estudio.
- Predictivas y causales: son aquellas que hacen posible determinar las causas que originaron el objeto de estudio, su prospectiva, su visión y la acción al futuro.

Las fuentes de apoyo fueron:

- La bibliografía: es la información en la que se basa en revistas, libros, de utilidad para la investigación.
- Uso de la Internet: en la cual se encontraron páginas web, con relación a la investigación.

Los métodos y técnicas de esta investigación se basan en entrevistas, cuestionarios y observación. La recopilación de estos datos fueron de gran utilidad en el desarrollo de esta investigación.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

El objetivo de este capítulo es describir la evolución de las teorías administrativas de Recursos Humanos, para una mejor comprensión de los conceptos de los Círculos de Calidad y Calidad, sus antecedentes, la definición que dan algunos precursores sobre este tema, importancia, objetivos y ventajas, así como su interrelación con la productividad y la eficiencia, con el propósito de que los empleados de la Procuraduría Federal del Consumidor, puedan utilizarlos en las actividades que realizan y con ello sentar las bases hacia el inicio de una nueva cultura laboral.

1.1 EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS DE RECURSOS HUMANOS

Para lograr la aplicación de los diversos conceptos, se considera importante mencionar la evolución de algunas teorías administrativas referentes a los recursos humanos sobre las cuales se sustentan los conceptos de calidad y círculos de calidad, con el objetivo de tener una perspectiva más realista y moderna sobre la naturaleza humana.

Remontándonos por la historia de las organizaciones, observamos que en un primer momento, que la preocupación organizativa se centró sobre todo en el análisis de las condiciones físicas de trabajo. Frederick.W.Taylor fue quien diseñó las líneas de actuación de trabajo, lo que posteriormente se denominó administración científica o taylorismo.

“Con el trasfondo de una concepción mecanicista de la personalidad humana, el taylorismo consideraba las condiciones ambientales, como el factor más importante para conseguir el máximo rendimiento de los trabajadores, sus principios eran mandar y controlar, el recurso humano era considerado exclusivamente como un medio para obtener mayor producción, llegándose a creer que el único método para motivar al obrero, en aras de conseguir una mayor producción, era el establecimiento de un sistema salarial proporcional, a la cantidad de producción obtenida las actividades se reducían a pasos establecidos los cuales eran iguales una y otra vez, la autoridad y responsabilidades se manejaban de arriba hacia abajo, creía que la conflictividad entre empleados obstruía la productividad y por consiguiente debía ser eliminada, recomendó mayor especialización del trabajo y supuso que esta había de derivarse en un incremento de la eficiencia. Algunos principios de la naciente organización científica del trabajo tales como los estudios de tiempos y métodos, los controles estadísticos de la producción y el enfoque de esta hacia el logro de una máxima productividad fueron hitos importantes en la historia de la dirección de las organizaciones, desafortunadamente todavía en nuestros días se siguen aplicando algunos de aquellos principios aunque perfeccionados.

Es a partir de la gran crisis de 1923 cuando los directivos de las empresas y los psicólogos industriales empiezan a vislumbrar otras motivaciones del trabajador distintas de las estrictamente salariales. Elton Mayo profesor de la Universidad de Harvard demostró experimentalmente en 1932 que no era el salario la única motivación del trabajador, sino que un cierto nivel de libertad y autonomía en las tareas que realizaba lo que llevaba a incrementar la productividad colectiva de los talleres y que el fomento del trabajo efectuado en grupos participativos producía un mejor rendimiento, realizó diversos experimentos en la fabrica Hawthorne aplicando algunas técnicas psicosociales con el objetivo de adaptar al hombre al trabajo, intuyó la importancia e influencia que ejerce el grupo humano en el comportamiento del trabajador y llegó a la conclusión de que las condiciones físico-ambientales (iluminación, sonido, espacio) eran mucho menos determinantes que la colaboración e integración del grupo.

Superados estos planteamientos la denominada Escuela de Relaciones Humanas inicia una serie de investigaciones orientadas al estudio y mejora de las condiciones de trabajo. Estas nuevas teorías ponen un especial interés y consideración en el factor humano pero además se han caracterizado por analizar críticamente y poner en duda los principios y criterios tradicionales de las organizaciones formales, lo anterior se sustenta en los estudios y teorías de autores como Maslow (jerarquía de las necesidades) , Mc Gregor (teoría X,Y) y William Ouchin (teoría Z) los cuales han pasado a la historia como los pioneros en

los estudios sobre motivación, satisfacción laboral, rotación, identificación de las tareas, etc.”¹

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que el comportamiento humano reside en el propio individuo, su motivación para actuar y comportarse se derivan de fuerzas que existen en su interior la teoría motivacional mas conocida es la de Maslow basada en la llamada jerarquía de las necesidades humanas,

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, en la base de la pirámide están las necesidades primarias dentro de las cuales se encuentran las necesidades fisiológicas y las de seguridad, en tanto que en la cima se hallan las mas sofisticadas y abstractas las necesidades secundarias en donde podemos encontrar las sociales, de autoestima y autorrealización, las cuales se explicaran a continuación:

- ❖ Necesidades fisiológicas, biológicas o básicas: constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas, son las necesidades innatas relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, como alimentación, sueño y reposo, abrigo, las cuales exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo

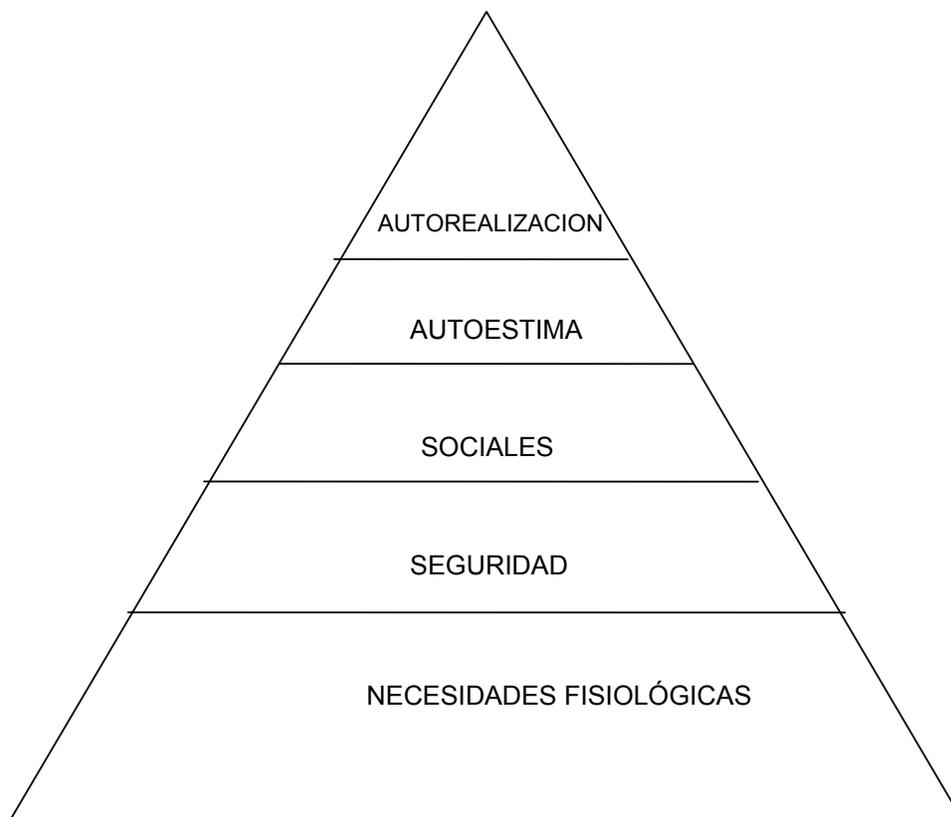
¹ BARRANCO, Francisco J. *Planeación estratégica de recursos humanos*, Madrid Pirámide 1993, p 184

- ❖ Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real e imaginario, físico o abstracto, surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, son de gran importancia en la vida organizacional ya que las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias, inconscientes o incoherentes, pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

- ❖ Necesidades sociales: están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, son de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, surgen cuando las necesidades elementales se hallan relativamente satisfechas y cuando estas no estas cubiertas la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que los rodean, la frustración de estas conducen generalmente a la inadaptación social y a la soledad, la necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

- ❖ Necesidades de autoestima: están relacionadas con la manera en como se ve y se evalúa la persona, incluyen la seguridad en sí mismo, aprobación y reconocimiento social; la satisfacción de estas conducen a sentimientos de confianza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

- ❖ Necesidades de autorrealización: se hallan en la cima de la jerarquía, llevan a las personas a desarrollar su propio potencial, se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol y sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a si mismas (por ejemplo sentimientos de realización) y que no son observables ni controlables por los demás.



Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow

FUENTE: ARIAS; Fernando. Administración de recursos humanos, pág. 72

Douglas McGregor uno de los mas influyentes teóricos del comportamiento en las teorías de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos

concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos supuestos acerca de la naturaleza humana la tradicional a la que llamo teoría X y otra moderna llamada teoría Y, al igual que William Ouchin desarrolló la teoría Z-O .

La siguiente lámina presenta para su mejor comprensión un breve resumen de las teorías antes mencionadas:

TEORÍA X	TEORÍA Y	TEORÍA Z
El trabajo es un castigo para el hombre, llegando a tener reminiscencias bíblicas “Ganaras el pan con el sudor de tu frente”.	El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o sufrimiento. Incremento de responsabilidades en el trabajo.	El hombre es un ser racional abierto a las cosas y acontecimientos.
El obrero debe hacer el trabajo con su esfuerzo físico, con sus manos, pero no necesitará su colaboración intelectual.	Reducción de normas y controles y aumento de libertad en la aplicación de métodos y en la utilización racional de los medios, autocontrol y dirección.	No existen normas rígidas plena libertad para trabajar.
Para pensar y dirigir existen otras personas; el dueño de la organización, el director, los técnicos, etc.	Las recompensas se dan según los compromisos asumidos.	Reaccionan de acuerdo a las circunstancias a las que se enfrentan
La formación del trabajador debe ser orientada, solo a su especialidad, no facilitándosele una formación general que podría hacerle aspirar a puestos más altos.	Información directa acerca de los resultados del propio trabajo. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.	Existe una administración participativa, ya que se aleja tanto de una posición autoritaria por parte de la alta gerencia.
Todo en la organización debe ser orientado a la producción.	Encargo de nuevos trabajos que impliquen una mayor dificultad.	Mayor responsabilidad, toma de decisiones.

LÁMINA 1.1

BARRANCO, Francisco J. *Planeación estratégica de recursos humanos*, Madrid Pirámide 1993, pag. 189

En síntesis la denominada teoría X, muestra un gran interés por la producción que por los empleados, se basa en principios que durante décadas atrás rigieron las relaciones laborales y que como casi todo en la vida tiene su parte cierta y su parte errónea, desde el punto de vista organizativo, la distribución de funciones basados en esta teoría, se sintetiza en los puntos anteriormente explicados en la tabla.

MacGregor a través de la teoría Y apoyo una organización modelo mediante el autodesarrollo del trabajador, a diferencia de la teoría X, establece que debe valorarse debidamente al empleado el cual convenientemente, motivado puede contribuir a la obtención de un producto final en cantidad y con la calidad adecuada, en el sistema de gestión basado en esta teoría se pueden distinguir dos niveles directivos, alta dirección que planifica, organiza y establece los objetivos generales de la organización a largo y mediano plazo, y una dirección intermedia que planifica, organiza y controla a corto plazo, los trabajadores realizan las actividades operativas, pero participan junto con la dirección intermedia en las funciones de gestión a corto plazo.

Los círculos de calidad funcionan bajo la filosofía de la teoría Z, cuyo autor es William Ouchin el cual se propuso estudiar las empresas japonesas, a fin de llegar a una serie de principios aplicables universalmente a una organización, básicamente Ouchin continúa con el pensamiento de MacGregor sin embargo añade otros elementos importantes.

Esta teoría se fundamenta en conseguir el interés del trabajador por la propia organización a través de la motivación y pone mayor énfasis en la participación de los mismos, esta teoría puesta en práctica a través de los Círculos de Calidad es una nueva metodología de trabajo, originada por los cambios producidos en las organizaciones (introducción de la producción en masas, pérdida de la identidad individual , mayor nivel cultural de los trabajadores), que han obligado a los directivos de las organizaciones a buscar nuevas fórmulas de aprovechamiento de los recursos humanos, basadas en la participación de los trabajadores, con el doble fin de incrementar la motivación de los mismos y como consecuencia, aumentar la productividad, esta teoría constituye la base doctrinal de una nueva filosofía de dirección, los círculos de calidad son consecuencia y expresión tangible de esta doctrina.

Las teorías antes mencionadas se desarrollaron con el propósito de promover la participación de los trabajadores en la dinámica interna de las organizaciones y muestran que la productividad es una cuestión de administración de personal que de tecnología.

1.2 BREVE HISTORIA DE LA CALIDAD

La historia de la calidad coincide con la evolución de las corrientes administrativas que han prevalecido hasta en el siglo XX.

Los estudios coinciden en señalar que el concepto de calidad como proceso se han ido modificando a lo largo del tiempo.

La calidad industrial o de inspección surge a partir de la Revolución Industrial, (los talleres artesanales se transforman en fábricas de producción masiva). A finales del siglo XIX se producen en Estados Unidos las aportaciones de Taylor con su administración científica.

“A principios del siglo XX Henry Ford incorpora la línea de ensamblaje en el proceso de producción de la Ford Company. La segunda guerra mundial acelera el paso de la tecnología relativa a la calidad.

El 1950 los industriales japoneses interesados en modificar el concepto de la calidad de sus productos invitan al doctor Deming a un seminario de negociaciones de la calidad, los japoneses aprendieron de memoria las enseñanzas de Deming y la calidad japonesa, su productividad y posición competitiva mejoraron y se reforzaron de manera increíble, por lo tanto en esta década la calidad se fundamentaba en la comprobación de las especificaciones con el fin de controlar las variables de origen.

Es hasta la década de los años 70 donde inicia la etapa de la calidad total y el reinado del consumidor, como una visión aportada por los japoneses, principia un movimiento encaminado a difundir los conceptos, que sobre la calidad se venían experimentando en los países desarrollados se integra al consumidor como el fundamento esencial para el logro de los objetivos de la calidad, y se amplia la

responsabilidad de la calidad, que estaba en manos de la función de producción a todos los integrantes de la organización.

Para 1980 se ve a la calidad como una estrategia de perspectiva, uniéndose a esto la necesidad de desarrollar una filosofía participativa como estrategia gerencial. Se establece el imperativo de que los trabajadores participen en la toma de decisiones y quizá lo mas importante que la toma de decisiones y la participación estén respaldadas por la calidad.”²

Es así como se marca el inicio de un nuevo enfoque del concepto de calidad, manejado no solo a nivel administrativo sino como un sistema integral, entendiendo a este como un conjunto de elementos, que funcionan como un todo el cual requiere que los niveles directivos tengan que estar preparados para poder enseñar a aprender a otros, las gerencias deberán comprender que su función es operar dentro de una comunidad, las que no lo estén lo mismo que sus productos y servicios no permanecerán mucho tiempo en el mercado.

Desafortunadamente en México la calidad promedio de los servicios que brindan algunas instituciones no satisfacen plenamente las necesidades de los clientes, debido a la frecuencia con que se cometen errores y omisiones en todos los niveles y en las funciones pero lo peor es que en la mayoría de los casos, las personas que los cometen no se dan cuenta de ello y muchas veces, tampoco

² EVANS, James. *Administración y Control de calidad.*, México, Mac Graw Hill, p. 160-161

sus jefes, por lo que estos se perpetúan, haciendo que la mediocridad se vuelva algo cotidiano y común siendo los servicios de calidad una minoría.

Por eso es de suma importancia, que en el interior de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) se integre y comprenda el concepto de calidad con el objetivo de que los errores, retrabajos y desperdicios se puedan evitar.

1.2.1 PRINCIPALES PRECURSORES DEL CONCEPTO CALIDAD

El conocer los postulados de los principales precursores e investigadores del concepto calidad nos ayudará a tener una visión más amplia sobre ésta.

“Joseph M. Jurán (Trilogía de la calidad) , es uno de los pioneros en la promoción de los enfoques de calidad, sus aportaciones en la modernización y revolución de la industria japonesa consisten en haber logrado transmitir a los agentes de nivel alto y medio que el control total de la calidad no es un instrumento que deba aplicarse solo en la planta, sino es un instrumento para la gerencia completa, define a la calidad como adecuación al uso lo cual implica que los productos y servicios cuenten con las características que el usuario ha definido como útiles.

Distingue dos tipos de calidad, la calidad de diseño que se refiere a que el producto satisfaga las necesidades y que complete el uso que se le va a dar y

calidad de conformidad que tiene que ver con el grado de que los productos o servicios se apeguen a las características de la calidad. Establece que el proceso para lograr la calidad se basa en tres principios:

- ❖ Planificación de la calidad: es determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacer a los clientes.
- ❖ Control de la calidad: es el proceso que se sigue durante la elaboración de los productos y servicios para asegurar que se cumplan los objetivos de la calidad.
- ❖ Mejora de la calidad: este proceso tiene por objetivo elevar los niveles de la calidad alcanzados estableciendo un plan anual para la mejora continua logrando un cambio ventajoso y permanente.

“ **Philip Crosby (cero defectos)** , consultor de la calidad de Estados Unidos, ha promovido intensamente su filosofía de calidad en las organizaciones, hizo muy famosa su afirmación de que la calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, la calidad es cumplir con las especificaciones, calidad es cero defectos, el pensamiento básico de Crosby con respecto a la productividad se basa en la prevención de errores. Sus principios para la administración por calidad son 14 pero solo se mencionarán algunos:

- ❖ Compromiso de la dirección: la alta dirección debe comprometerse en una política de mejora de la calidad.

- ❖ Creación de equipos para la mejora de la calidad, es importante que exista una estructura dedicada a coordinar y supervisar los esfuerzos de la organización.
- ❖ Crear conciencia sobre la calidad, hacer labor de difusión y de convencimiento a todo el personal enseñando el costo de la no calidad.
- ❖ Acciones correctivas, implementar medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de los niveles de calidad sobre posibles desviaciones.
- ❖ Capacitación del personal, la dirección deberá recibir preparación del manejo de las herramientas para la aplicación del programa de mejora.
- ❖ Reconocimiento, los logros de los departamentos deberán ser estimulados, determinándose recompensas para aquellos que cumplan con las metas establecidas. “³

“ **Ishikawa (círculos de calidad)** ,define la calidad como el nivel de excelencia que las organizaciones deben alcanzar para satisfacer a sus clientes. Representando al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad. Conjugo diversas teorías de la motivación con las de Maslow (pirámide de necesidades), McGregor (teorías X y Y), para la creación de los círculos de calidad en Japón

Sus aportaciones más importantes son:

- ❖ Considera que la calidad es hacer lo que se debe hacer.
- ❖ El ciclo del control estadístico de calidad incluye la determinación de metas y objetivos, determinación de métodos para alcanzar las metas.

³ idem., p. 171

- ❖ Crea los círculos de calidad como forma de trabajo en equipo y los considera como un instrumento para la solución de problemas específicos⁴.

1.3 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

El hablar de calidad nos conduce a pensar en algo bueno, adecuado o superior emitiendo juicios de valor, este concepto ha ido evolucionando en los últimos años existiendo una gran variedad de comprenderla en las organizaciones.

El término calidad tiene su origen en el griego Kalos, que quiere decir, bueno, hermoso, apto, favorable y del latín Qualitatem que quiere decir propiedad.

Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hace satisfactorio al servicio o producto. A este significado se le puede añadir un matiz complementario importante, la calidad también consiste en no tener deficiencias, es un conjunto de principios y métodos que procuran la meta principal, satisfacción del cliente al menor costo.

La calidad deberá estar en función de:

⁴ KAORU, Ishikawa., *Introducción al control de calidad*, Díaz Santos, p. 68-70

- ❖ Orientar la organización hacia el cliente: satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal con este objetivo, la organización deberá girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido, esto implica superar la visión clásica de la responsabilidad sobre la calidad no es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio.
- ❖ Ampliar el concepto de cliente: Podemos concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos, aplicar la calidad implicara también la satisfacción de los clientes internos.
- ❖ Potenciar el factor humano: es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la calidad y la participación.
- ❖ Mejora permanente: la calidad se concebirá como un horizonte no como una meta, siempre es posible hacer las cosas mejor adaptándose a las necesidades y expectativas del cliente, aquí esta implícita la idea de mejora continua.

Es un proceso de evolución continua dentro de las organizaciones es la mejora permanente en donde cada trabajador sin importar el nivel jerárquico deberá comprometerse con los objetivos de la institución también, permitirá introducir a los trabajadores en un proceso de mejora continua motivándolos a descubrir su enorme potencial, para aplicarlo en las actividades que realice, con el objetivo de hacerlo bien.

Ayuda a reencontrar el sentido del trabajo en equipo en todos los niveles organizacionales, lo cual implicará que los trabajadores basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, comprensión, identificación de los objetivos de la institución y el sentido de hacer las cosas bien desde la primera vez, a comprender el enfoque preventivo sobre el correctivo y finalmente buscará la revalorización y dignificación del trabajo. Para que los sistemas de calidad tengan éxito deberán basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.

En conclusión para llevar a cabo la implantación de la calidad en el servicio se requiere, transformaciones del liderazgo, cambio en las habilidades, en las estructuras, en las estrategias, en la utilización de los valores para alinear las conductas etc. todos ellos configurados y compatibles en un mundo tan dinámico en el que la calidad ya no es una opción, sino toda una necesidad para permanecer y en donde el servicio se ha convertido en el factor de competitividad de la conciencia y técnicas de calidad.

Se propone instaurar el concepto de calidad en las diferentes áreas que conforman la Procuraduría Federal del Consumidor los directivos deberán de establecerla como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la institución así mismo comprometerá a dirigir su atención a la participación del personal en el trabajo colectivo y en la capacitación en todos los

niveles, los trabajadores deberán determinar cuáles son las necesidades de los clientes y crear procedimientos que permitan satisfacerlas.

1.3.1 OBJETIVOS, PRINCIPIOS Y VENTAJAS DE LA CALIDAD

La calidad constituye una adecuada ideología que con un buen manejo, agrega en distintas etapas valores que vigorizan el espíritu de quienes participan de ella mediante el cambio de actitudes, Mario Gutiérrez en su obra, conceptos administrativos del control de la calidad: menciona los objetivos, principios y ventajas de la calidad.

OBJETIVOS:

- ❖ “El objetivo básico la competitividad.
- ❖ El trabajo bien hecho.
- ❖ Comunicación, información, participación y reconocimientos.
- ❖ Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- ❖ Fijación de objetivos de mejora.
- ❖ Seguimiento de resultados.
- ❖ Indicadores de gestión.

PRINCIPIOS:

- ❖ Liderazgo de la alta gerencia.
- ❖ Mejoramiento continuo y establecimiento de objetivos de la calidad.
- ❖ Capacitación y adiestramiento para la calidad.

- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Proporcionar los elementos para la obtención de la calidad, como métodos, procedimientos, herramientas, normas, etc.
- ❖ Prevención de errores.

VENTAJAS:

- ❖ Reducción de desperdicios.
- ❖ Uso eficiente de los recursos, disminución de costos y de pérdidas.
- ❖ Mejoramiento de los procesos y mayor participación de los trabajadores.
- ❖ Incremento de la producción, reducción de demoras y obstáculos.
- ❖ Mayor penetración y permanencia en el mercado, al igual que mayor prestigio.
- ❖ Aumento de la satisfacción del usuario, lealtad del consumidor.
- ❖ Incremento del número de usuarios.”⁵

1.3.2 CALIDAD; PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y SU RELACIÓN.

El objetivo de este subíndice es presentar al lector los rubros característicos considerados sobre la calidad, estos es productividad, eficiencia así como su interrelación.

A continuación se describen algunas definiciones de los conceptos anteriormente citados.

⁵ GUTIERREZ Mario, op. cit., p. 160

Productividad.”Capacidad para brindar productos y servicios valiosos que satisfagan los requerimientos de los clientes a un costo mínimo.”⁶

“**La productividad** es lograr la optimización del uso de los recursos tanto materiales como humanos, para abatir costos y buscar la mejora de los productos y servicios, **hacer más con menos.**”⁷

Por lo tanto, la productividad además de ser más de lo producido también implica más calidad y menos costo de insumos. Los beneficios que se obtienen de la productividad pueden clasificarse en directos los cuales son percibidos por el trabajador e indirectos los que percibe la institución, la sociedad y en general el país, estos repercuten directamente en las condiciones laborales de los empleados.

Al no haber calidad, una cantidad esencial de los recursos de las organizaciones se pierden, al igual que la mayoría de los clientes por lo tanto es fundamental corregir defectos y manipular desperdicios en vez de producir bienes o servicios de sin calidad. Al mejorar la calidad, los recursos requeridos para producir una cantidad dada de productos o servicios declina y estos se traducen en mejor productividad.

⁶ JOHN, Belcher., *Productividad Total.*, Publishing Company, 1987 p. 244

⁷ idem., p. 246

En ocasiones la productividad se considera como una actitud mental del individuo que tiende a optimizar todo lo que hace (actividades, funciones, prestación de servicios, etc.); la productividad es hacer las cosas como se deben de hacer, aquí es donde entra la eficiencia, la cual se menciona a continuación.

“Eficiencia, se define como el logro de los objetivos mediante la elección de una alternativa, con mayor rendimiento neto, la eficiencia en una organización se mide por el monto de los recursos empleados por la unidad producida, la eficiencia aumenta al decrecer los costos o recursos empleados. La eficiencia es la relación entre costo y beneficio enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer ejecutar las tareas o brindar servicios con el fin de que los recursos utilicen los métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados, para asegurar un óptimo empleo de los mismos, la eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios, el logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia sino de la eficacia”.⁸

Tradicionalmente se han encarado la calidad y la productividad como sinónimos, para alcanzar mejoras significativas en una, hay que aceptar un deterioro de la otra:

La calidad sólo se podría mejorar a expensas de la productividad y viceversa, si entendemos a la calidad como conformidad con las especificaciones (satisfacción

⁸ idem., p. 255

de las necesidades del cliente), la relación con la productividad resulta evidente, ya que si el producto o servicio no satisface las especificaciones, entonces hay que repararlo, reprocesarlo o producirlo de nuevo.

El resultado es que se requieren más recursos (personal, material y equipo) para producir una cantidad dada de productos o servicios que satisfagan las especificaciones, nos conduce al concepto de calidad de proceso, que tiene una correlación clara y directa con la productividad. Aunque los productos terminados o servicios prestados de una organización puedan conformarse con las especificaciones, la calidad del proceso que produjo esos productos o servicios puede variar ampliamente y tendrá decisiva influencia sobre la productividad de la organización.

Para conseguir que los conceptos antes mencionados se puedan aplicar en la diversas áreas que conforman la Procuraduría Federal del Consumidor, es necesario que los directivos, establezcan los procedimientos que se deben de llevar a cabo, proveer los medios necesarios y motivar al personal para que cumpla con los procedimientos establecidos, asimismo el personal deberá responsabilizarse y reconocer la importancia de cada una de sus acciones. La prevención de errores es otro factor importante que nos ayudara a obtener un servicio de calidad ya que los errores son causados por falta de conocimiento y falta de atención, por eso es conveniente establecer con precisión lo que se debe hacer y estar atentos en las actividades que realizan para así poder determinar las posibles causas de error.

Por lo tanto la calidad dependerá del esfuerzo de colaboración de cada uno de los departamentos que integran la PROFECO es importante que los empleados de la PROFECO comprendan y apliquen los conceptos de calidad y círculos de calidad, con el propósito de unir fuerzas en vez de contraponerse, a luchar por objetivos de grupo sin anteponer los individuales, a pensar que el beneficio y desarrollo de la PROFECO favorece a ellos y a la sociedad.

Asimismo es conveniente crear una conciencia de calidad entre el personal que labora dentro de la institución, la cual deberá de implantarse desde la gerencia, hasta los niveles operativos y deberá diseminarse por toda la organización, no solamente adiestrando o capacitando al personal en lo que deben de hacer o dándoles una plática de lo que se pretende alcanzar. Se debe contar con un programa de entrenamiento para desarrollar el mejoramiento de la calidad, la dedicación en su trabajo y la competencia sana; éste programa debe mantenerse en forma permanente.

1.3.3 TIPOS DE CALIDAD

El describir los diferentes tipos de calidad nos ayudará a tener una perspectiva más amplia de este concepto y así poder entenderlo mejor.

Existen diferentes tipos de calidad, a continuación se describirán:

- ❖ Calidad de diseños, se refiere básicamente a la respuesta que las organizaciones ofrecen al consumidor, con el fin de satisfacer una necesidad específica, partiendo de la investigación, lo que lo conduce a un concepto de producto/servicio que cumpla con las especificaciones determinadas por las necesidades de los consumidores.
- ❖ Calidad de conformidad: se refiere al punto en que las organizaciones y sus proveedores sobrepasan las especificaciones de diseño requeridas para servir a las necesidades del cliente y esta puede basarse en:
- ❖ Calidad de administración, tiene que ver con. la calidad de las diferentes funciones administrativas
- ❖ Calidad de comercialización tiene que ver con la calidad en el sistema de distribución, ventas, promoción y publicidad,
- ❖ Calidad de uso representa la aptitud con el que el producto cumple con las especificaciones en el momento de utilizarlo.
- ❖ Calidad de servicio, la cual se refiere a las necesidades de los consumidores que usan los productos y a la calidad de uso que se le da al producto o servicio, para el caso de esta investigación y debido a que la PROFECO es una institución que brinda múltiples servicios a los consumidores se describirá mas detalladamente este punto a continuación.

1.3.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

El objetivo de esta subíndice consiste en el que personal de la PROFECO, comprendan y apliquen en sus actividades el concepto de Calidad en el Servicio, para poder llegar a una definición correcta sobre este tema se deben tener en cuenta varios factores que intervienen como ¿Qué es el servicio y qué es el cliente?

Las organizaciones de todas partes del mundo enfrentan actualmente un desafío el cual es competir en un mercado mundial donde las fronteras proteccionistas quedaran eliminadas. Este desafío que al mismo tiempo es una oportunidad resulta significativo para las organizaciones latinoamericanas, pues o compiten a nivel mundial o caerán en manos de quienes si puedan producir bienes y servicios de calidad.

Para lograr este nivel de competitividad es necesario tomar en cuenta la evolución del movimiento de la calidad que desde su inicio, la cual ha pasado por tres etapas, la calidad correctiva orientada a corregir los errores en el servicio, la calidad preventiva dirigida a hacer las cosas bien desde el principio y por último la etapa de calidad basada en el costo, pero actualmente este movimiento está entrando en una cuarta etapa cuyo objetivo primordial es servir al cliente, pero ¿qué es el servicio?

- ❖ “El servicio se define como una actitud que procura el bienestar social y personal, un instrumento para lograr los objetivos propuestos. es el nuevo estándar, por medio del cual los clientes están midiendo la actuación de una organización, el límite competitivo, es decir, servicio, son las actitudes que tenemos y las acciones que tomamos trabajando por ellos e interesados en ellos.
- ❖ Otorgar servicio implica el cuidado que se tenga en detectar las necesidades de los clientes y tomar las acciones correspondientes para satisfacerlas, un servicio de calidad hará destacar a la institución, ya que cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar la percepción que este tiene del servicio recibido de usted y de su organización.
- ❖ El cliente es el que compra o adquiere aquello que necesita, pero se concibe como alguien a quien se le debe proporcionar algo adicional, es la razón de existir de las organizaciones. Dentro de este concepto de clientes se deben identificar lo clientes externos (clientes finales, proveedores etc.) y los clientes internos (cada una de las unidades operativas que reciben o suministran productos o servicios a la institución). Para satisfacerlos no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas es necesario asumir una actitud positiva que nos conduzca a identificar los atributos de la calidad y que tienen impacto en la satisfacción de los clientes

Tomando en cuenta las definiciones de los conceptos anteriores

- ❖ Calidad en el Servicio se define como. la satisfacción de los requerimientos de cada cliente esto se lograra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. Para mejorar la calidad de los servicios es necesario implantar un proceso de mejoramiento, a partir del cual la institución pueda ofrecer mejores alternativas
- ❖ Calidad en el servicio: satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. ”⁹.

El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la organización y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituirán un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

El espíritu de colaboración será imprescindible para la ayuda mutua en las actividades de todos los días.

⁹ EVANS, James. *Op. Cit.*, p 130

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logrará evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

Es esencial que al interior de PROFECO se reconozca que al cliente no le interesa ni le preocupan los problemas que ocurren diariamente dentro de la institución , su única preocupación real es conseguir la satisfacción de sus propias necesidades por lo tanto los empleados deben de estar conscientes y para los cuales la calidad en el servicio deberá desembocar en un hábito de superación constante en el trabajo y la vida, en el trabajo será que las asesorías que brindan a los consumidores sean las adecuadas y solucionen sus dudas y en la vida se traducirá en realizar mejor sus trabajo y tener mas unión entre sus compañeros, lo cual se verá reflejado en la asistencia que brinde a sus clientes.

Para lograr lo propuesto anteriormente se deberá desarrollar el factor humano como agente fundamental de la calidad. Los servicios ofrecidos dependerán en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización. Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo,

remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas deberá conservarse una unión entre los intereses de los jefes y de los empleados. La mejora continua de la calidad orientara los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades y por tanto de la organización, favorecerá de manera constante y permanente el sistema de producción y servicio lo cual se lograra a través de una capacitación constante para que el trabajador desarrolle e implemente planes de adiestramiento y mejora continua.

El desarrollar y poner en práctica programas de calidad requerirá tiempo y dinero, ayudarán a romper las barreras existentes entre los departamentos, promoviendo el trabajo en equipo (origen de círculos de calidad, los cuales se explicarán en el siguiente subíndice) en todos los niveles de la organización, con el propósito de que cada trabajador haga bien su trabajo y ayude a sus demás compañeros a resolver los problemas que existan dentro de la organización.

1.4 LOS CÍRCULOS DE CALIDAD: SU ORIGEN Y EVOLUCIÓN.

En este apartado se realiza una breve reseña de la evolución de los Círculos de Calidad; Además se hace referencia a la influencia de éstos en Japón, Estados Unidos de América, Europa y en México.

Es imprescindible exponer la importancia de los Círculos de Calidad como una estrategia competitiva de nuestro tiempo y por ello, se habla de sus beneficios y de su relación con los principios y valores de las personas que lo llevan a cabo.

Más que una simple reseña, este capítulo aporta una luz indispensable sobre las estrategias y la puesta en práctica de la calidad en nuestras organizaciones.

1.4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Durante los años de 1900 y 1940, el Reino Unido es el país más prestigiado por la calidad de sus productos, pues estaba considerado en todas partes como la cumbre de la perfección y la delicadeza.

En ese mismo periodo entró en competencia Alemania, aunque si bien es cierto a diferencia del Reino Unido nunca tuvo el mismo auge pero a partir de 1940 en productos industriales como en óptica y maquinaria de precisión Alemania llegó a ser imbatible.

“35 años más tarde los, Estados Unidos de América se ven en la necesidad de integrarse a la disputa por la calidad hasta conseguir el liderazgo total, el cual lo consiguen hasta 1975: Coincidiendo con la fuerte crisis del petróleo se inicia el declive en la calidad de sus productos y es entonces cuando empiezan a ceder terreno a otros países.

En 1975 Japón aparece plenamente decidido a tomar el liderazgo por la calidad. Tras varios años de preparación constante sobre los riesgos y oportunidades de introducirse de forma paulatina en los mercados cada vez más lejanos y difíciles, hasta incursionar en el mercado mundial. Hoy en día es una de las más grandes potencias exportadoras líderes indiscutibles por su gran calidad y productividad”.¹⁰

1.4.2 CÍRCULOS DE CALIDAD EN JAPÓN

Para comprender el avance espectacular del Japón nos remontamos al final de la segunda guerra mundial.

“Al término de la segunda guerra mundial en 1945, quedaron destruidos algunos países europeos, Japón terminó en ruinas debido a la bomba atómica arrojada por los Estados Unidos de Norte América, surgiendo así la necesidad de su reconstrucción. Para hacer competitivos sus productos en el mercado

¹⁰ IZQUIERDO, Palom, *Círculos de calidad teoría y práctica*, p.31

internacional, se basó en una política de impulso prioritario a la industria del acero, con miras a lograr la fabricación de productos susceptibles de exportarse para así adquirir algunas mercancías de las que no se disponía debido a las limitaciones geográficas del país, que por no ser rico en recursos naturales internos dependía del comercio exterior para sobrevivir.

En esta transición el apoyo por parte del General Douglas MacArthur, (quien fuera comandante de las fuerzas de ocupación norteamericana en Japón), y de los dirigentes gubernamentales e industriales japoneses provocó una alza en la situación financiera del pueblo japonés tan rápido como fuese posible. Siendo este el caso, MacArthur logró que algunos norteamericanos prestaran sus servicios con el fin de mejorar la calidad de los productos japoneses.

En 1950 MacArthur a través de la Unión de Científicos e Ingenieros del Japón (JUSE por sus siglas en inglés), hacen una invitación al profesor Edwards Deming, quien introduce los conceptos y técnicas básicas del control estadístico de la calidad, las cuales tuvieron una notable acogida y empezaron a aplicarse en las empresas japonesas; las organizaciones decidieron enviar técnicos a los Estados Unidos a observar, aprender y especializarse en sistemas que les permitieran mejorar su calidad. Al regresar estos grupos de técnicos transformaron y adaptaron a su cultura las ideas aprendidas y con asesoramiento de especialistas pusieron en práctica sus conocimientos.

Durante 1954 la JUSE invitó al profesor Joseph Juran para que impartiera una serie de conferencias para medios y altos niveles gerenciales, la filosofía del profesor Juran, marcó la apertura de la gerencia en las actividades del control de calidad, mismas que convierten a JUSE en el centro más importante de Japón en materia de calidad total en la actualidad.

Los japoneses resultaron excelentes promotores de la calidad, ya que asimilaron todos los principios como los mensajes de: cero defectos, hágalo bien desde la primera vez y la calidad es lo que cuenta”.¹¹

Una vez aplicadas las herramientas, métodos y tecnologías, iniciaron consistentemente un proceso nacional que les permitiera elevar los niveles de calidad del Japón.

“Entre las principales aportaciones desarrolladas por los japoneses destaca la participación de un grupo de colaboradores encabezados por el Dr. Kaoru Ishikawa y el consejo editorial de la revista control total, al diseñar y publicar una nueva revista (Área de trabajo y Control de Calidad) actualmente con el nombre de Círculos de Control de Calidad, dirigida a los mandos operativos y a sus trabajadores con los siguientes objetivos:

- ❖ Facilitador de educación, el entretenimiento y la propagación de las técnicas del control de calidad.

¹¹ RODRIGUEZ, Cambeller Carlos, *Hágalo bien desde el principio*, México, Diana, p. 21.

- ❖ Animar al personal a que se suscriba por cuenta propia.
- ❖ Organizar en las áreas de trabajo, grupos llamados Círculos de Control de Calidad encabezados por el supervisor y formados por los trabajadores.
- ❖ Mejorar el ambiente de trabajo, solucionar problemas para contribuir con el desarrollo de las empresas.”¹²

El resultado de la mezcla de las aportaciones norteamericanas y las creativas adaptaciones de los japoneses constituyeron un sistema que fue denominado primero: Control Total de la Calidad y después Círculos de Control de Calidad. Cabe mencionar que el padre de este movimiento continúa siendo Ishikawa, dirigente de la JUSE desde su creación. A partir de entonces y hasta la fecha los Círculos de Calidad reciben un gigantesco impulso. Las empresas e incluso el gobierno los desarrollan y promueven su florecimiento.

A partir del movimiento de los Círculos de Calidad, el trabajador japonés se pone la camiseta y se siente responsable del éxito de su empresa y de su país, pues sitúa a diario todo su esfuerzo y dedicación aportando no solo su esfuerzo físico, sino también su aportación intelectual.

Por lo anterior, es importante mencionar que para efectos de nuestra investigación los Círculos de Calidad buscan incrementar la productividad de las instituciones y la calidad de sus servicios a través de la participación directa de sus empleados.

¹² HIRATA, Okamoto, Ricardo., *Apuntes de Control de Calidad en México*, p.5

Debido a su nombre, Círculos de Calidad, existe la tendencia a pensar que son útiles únicamente para resolver problemas de calidad, sin embargo, en una institución existen múltiples problemas de servicio y éstos pueden atacarse en forma tal que involucre a la gente en la resolución de los mismos. De hecho los Círculos de Calidad, son efectivos para resolver cualquier tipo de problemas, pero es decisión de cada institución el determinar los problemas que serán atacados por los Círculos de Calidad.

Es importante conocer que los Círculos de Calidad no son buzones o programas de sugerencias; más bien los Círculos de Calidad son procesos donde el grupo identifica el o los problemas, establece prioridades, encuentra causas, propone soluciones y cuando es posible, las implementa.

1.4.3 CÍRCULOS DE CALIDAD EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

La estrategia de los Círculos de Calidad ha tenido difusión en diversos países de Asia, América, África y Europa.

En general, los pioneros en este tipo de actividades – menciona Ricardo Hirata – en Latinoamérica fueron los brasileños con la empresa Volkswagen la cual en 1971 establecen un Círculo de Control de Calidad tipo japonés y para 1985 se habían constituido aproximadamente cerca de 1,000 círculos que totalizaban 10,000 trabajadores, la buena adaptación y experiencia en este país se destaca el

gran apoyo que recibió del gobierno, y su principal objetivo era llevar a cabo un cambio en las grandes empresas, la casa matriz de la Volkswagen en Alemania se interesó por esta experiencia innovadora y pujante de Volkswagen del Brasil, concediéndoles el premio anual a la calidad de vida del producto.

En Argentina los Círculos de Calidad iniciaron en 1980 y para 1985 un total de treinta empresas establecieron el programa con un total de 609 círculos y 5,155 personas, la empresa Ford esta a la cabeza con un total de 193 círculos (1,660 personas).

En Colombia la empresa Croydon, filial de Uniroyal, en 1985 habían establecido éste programa en más de treinta empresas. Los Círculos de Calidad han tenido un notable desarrollo en empresas del occidente del país (Banco de Occidente, Carvajal y Enka) debido posiblemente, a la idiosincrasia regional y una buena experiencia en el manejo de los recursos humanos.

Es importante mencionar que en los Estados Unidos los Círculos de Calidad se implementaron al mismo tiempo que en Japón y que su organización se llevó a cabo de diferente manera, siendo la japonesa la forma correcta de aplicar los conceptos básicos.

Las actividades de los Círculos de Control de Calidad en Europa, han tenido la aceptación esperada, por ejemplo, durante 1983 en España, apenas había catorce

empresas que tenían implementado los Círculos, una de las principales causas que orillaron a las empresas a adoptarlos ha sido principalmente mejorar el ambiente de trabajo.

Sin embargo, existía un escepticismo general en occidente, para con el continente Americano, pues se pensaba que la gran diferencia educacional y tradicional de los japoneses, así como las condiciones de trabajo y evaluación, harían fracasar esta implantación en dicho continente, posteriormente el Prof. Donald Dewa desarrolló con muchísimo éxito un sistema de capacitación para los Círculos de Calidad, fundando el Quality Circle Institute y rápidamente en muchas empresas de la importancia de I.B.M., Metaframe Corporation, Honeywell, etc., fueron adoptándolos con magníficos resultados.

1.4.4 CÍRCULOS DE CALIDAD EN MÉXICO

En México se realizan diferentes esfuerzos para elevar o lograr la calidad y la competitividad de los productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades reales de los clientes, ya sean del mercado nacional o de exportación.

Entre estos esfuerzos esta la aplicación inteligente de los sistemas administrativos que permiten la participación de todos los miembros de la empresa o institución en su responsabilidad y toma de decisiones por la calidad de los productos y servicios que proporcionan, considerando todo ello las bases para los Círculos de Calidad.

El sistema de Círculos de Calidad surgen en México a raíz de buscar un enfoque más agresivo que el programa Cero Defectos que por los años de 1970 se había venido implementando en las empresas mexicanas como estrategia para motivar a la calidad.

En México, los Círculos de Control de Calidad como se les denomina en Japón, empezaron en 1973, hubo una actitud especulativa pues las empresas no se decidían a afrontar el reto. Es hasta 1976 donde se estableció el primero. El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey se dio a la tarea de estudiar los Círculos de Control de Calidad.

En sus inicios el programa se orientaba al personal operativo, en virtud de que eso fue lo que se observó en Japón, pero posteriormente se amplió el campo a todo el personal de las organizaciones.

El auge que se dio en Estados Unidos influyó en México, donde los conceptos de calidad y productividad comenzaron a despertar el interés de los empresarios.

Los diversos problemas que se presentaron en el país, como la situación económica, la falta de información y conocimientos adecuados, no hicieron posible su expansión y solo sobrevivieron los círculos de aquellas empresas donde el compromiso y la participación por la calidad era su verdadero objetivo.

En 1988 se forma en Monterrey la “Asociación Mexicana de Círculos de Calidad A.C.”, con el objeto de desarrollar modelos adecuados para la realidad mexicana y para 1991, 22 empresas se registraron en esa asociación.

Otro paso importante es que la organización del gobierno japonés “The Japan External Trade Organization” (Jetro) ha financiado por más de 10 años la visita de expertos japoneses al país para asistencia técnica, consultoría y transferencia de tecnología.

Los Círculos de Calidad sin duda están creciendo lentamente como alternativa para el trabajo en equipo, mejorar las áreas de trabajo y operar un sistema de calidad en las diferentes empresas o instituciones.

Podemos destacar que en la actualidad existen institutos y centros de capacitadores donde resalta el “Instituto Mexicano de Control de Calidad A.C.” (Imecca) quien organiza convenciones anuales de Círculos de Calidad, con amplia participación de las empresas.

Es evidente que en nuestra actualidad se está proporcionando la implantación de los Círculos de Calidad, tanto a nivel nacional como estatal con el apoyo de organismos locales y de gobierno. Esto facilitará la expansión de la aplicación de los Círculos de Calidad en el país, tal como sucedió en el Japón.

“Entre las empresas mexicanas que ya cuentan con el sistema de Círculos de Calidad, tenemos a HYLSA, TREMEC, VITRO, AKRA, XEROX, VIDRIERA LOS REYES, BUMEX, PRIMSA, NISSAN, PANASONIC, etc.¹³

¹³ KASUGA DE YAMAZAKI, Hermelinda, *Círculos de Calidad*, México Grad., (7ª. Ed.), 1995 p. 34

la actitud de querer mejorar, aunque sea un poco, pero la mejora debe ser continua y general".¹⁴

2.1 CAPACITACIÓN PARA LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

"Con el paso de los años, los patrones de comportamiento de una empresa se tornan tradicionales. Pero los Círculos de Calidad exigen un comportamiento especial que puede entrar en conflicto con los patrones tradicionales y, por consiguiente, es necesario capacitar formalmente a las diferentes personas sobre sus nuevas funciones, sobre lo que debe decir y hacer, y cuándo y como. Sin esto, los miembros de los círculos, los jefes, y también los gerentes, pueden fracasar."¹⁵

Por lo anterior es importante que al implementar Círculos de Calidad en una Institución se hace imperante la necesidad de un programa de capacitación que vaya de acuerdo a las necesidades propias de cada Institución y de sus participantes. Sin una buena capacitación, invitar a la toma de decisiones sólo conduciría a la frustración y al conflicto por parte de los miembros del círculo.

Es así que un buen programa de capacitación le brinda a los participantes una descripción clara de las funciones que deben desempeñar dentro del proceso de los Círculo de Calidad y de las técnicas que deben implantar para poder tener éxito.

¹⁴ Dr. POZO PINO, Augusto, *La resolución de problemas y el mejoramiento de la calidad*, México ITESM, 1992 p. 14

¹⁵ PHILIP C, Thompson, *Círculos de Calidad, como hacer que funcionen.*, p. 102

El programa de capacitación para los Círculo de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de estos, enfatizando en las funciones principales de cada integrante:

- Comité Coordinador del Círculo de Calidad
- Facilitador
- Líderes
- Miembros

Es necesario diseñar un curso específico para cada una de dichas funciones. Lo recomendable es preparar los cursos antes de formar el primer círculo.

Según el autor Philip thompson en su obra *Círculos de Calidad* nos presenta los objetivos generales de capacitación:

- a) Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad. las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- b) Despejar cualquier temor o duda que puedan tener acerca de los Círculos de Calidad.
- c) Convencer a los participantes para que se ofrezcan como voluntarios.
- d) Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- e) Darles a conocer las técnicas para solucionar problemas en el grupo.

- f) Estimularlos para que sientan que el círculo les pertenece y que son responsables de él.

Una vez convencidos, capacitados y por encima de todo comprometidos con el cambio, los miembros del Círculo de Calidad, habrán obtenido una mayor conciencia sobre las finalidades que persigue su Institución, y lo más importante es que estarán dispuestos a aportar cada vez más, pues se sentirán integrados y parte importante de la organización.

REQUISITOS PREVIOS Y FACILIDADES NECESARIAS

POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN:

1. Que la institución este convencida en la aplicación de los Círculos, ya que representa a corto plazo un gasto y a mediano plazo beneficios.
2. Que la institución esté motivada para la implantación de los círculos.
3. Que todos los gerentes y supervisores reconozcan el trabajo de los círculos como parte de su trabajo.
4. Que se disponga del plan de organización y operación de los círculos.

Un buen inicio recomendado es la aplicación por parte de la institución, el siguiente cuestionario aplicado a todos los empleados, el cual nos darán la pauta para identificar las necesidades, priorizando los planes y programas de capacitación para la implementación de los Círculos de calidad.(Lamina 2.1)

CUESTIONARIOS PARA LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

El objetivo de este cuestionario es el identificar las necesidades de capacitación y se aplicara el personal administrativo que labora dentro del área de capacitación.

	DE ACUERDO	MUY EN ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1. Mis esfuerzos son reconocidos por mi superior cuando contribuyo más allá.				
2. En mi grupo de trabajo se tienen confianza unos a otros.				
3. Los miembros de mi grupo de trabajo cooperan para realizar el trabajo.				
4. La gerencia desea escuchar las ideas de los empleados por los empleados.				
5. La gerencia considera de inmediato las ideas generadas por los empleados.				
6. MI superior apoya mis esfuerzos para mejorar la calidad de mi trabajo.				
7. Tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo con la calidad adecuada.				
8. Es buena la moral del grupo.				
9. El lugar donde desarrollo mi trabajo es bueno.				
10. Todo lo que le pasa a la organización es importante para mí.				
11. Me siento lo suficiente responsable de mi trabajo.				
12. Me preocupo por hacer un buen trabajo.				
13. Los problemas que surgen en mi área de trabajo se resuelven siempre.				
14. Creo que el concepto de Círculos de Calidad mejorará la forma de hacer las cosas en mi grupo de trabajo.				

LÁMINA 2.1

Fuente: Círculos de Calidad en Operación. Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad y las Utilidades, Ralph Barra, Editorial Mc Graw Hill. pág. 62, 1er. Edición 1990

POR PARTE DE LOS TRABAJADORES:

1. Que haya participación en un programa de concientización.
2. Que se tenga el deseo de participación voluntaria en la solución de problemas al formar los círculos de calidad.

2.2 ORGANIZACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

“En Japón, quizá por su propia idiosincrasia, los Círculos de Calidad empezaron por ser grupos activos dentro de la organización empresarial existente, de tal forma que un conjunto de obreros con su capataz al frente constituía un Círculo.”¹⁶

Es importante mencionar que a medida, que estos grupos ampliaron sus funciones y se extendieron por las distintas áreas de las instituciones se vieron en la necesidad de establecer una organización específica para la coordinación de los círculos.

Para esta investigación; una vez que la dirección se ha interesado por la aplicación y por la cual se ha aceptado crear conciencia de calidad organizacional se inicia el proceso para introducir dicho concepto en la institución, pueden utilizar de un inicio folletos los cuales contengan información sobre los C.C. (Lámina 2.2)

¹⁶ BARRANCO, Francisco, *op cit.*, p.196

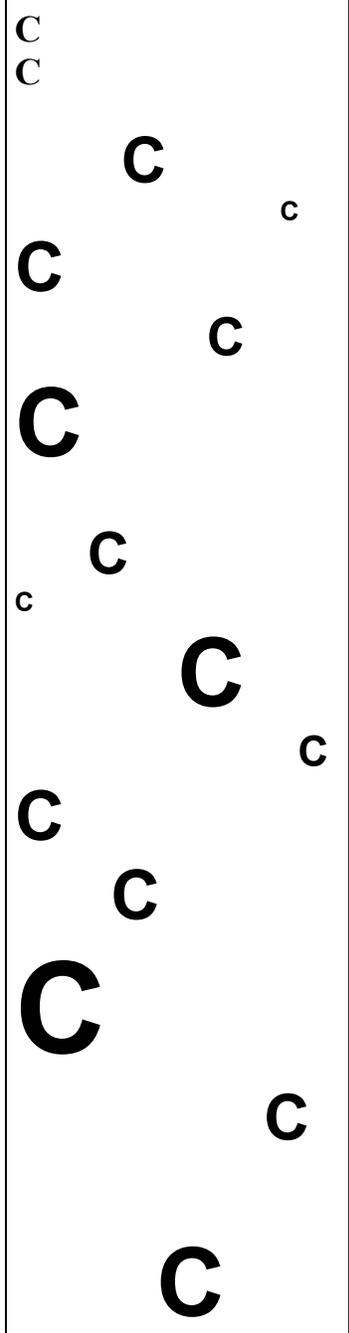
<p>CIRCULOS DE CALIDAD</p> 	<p>¿QUÉ SON LOS CÍRCULOS DE CALIDAD?</p> <p>Grupo pequeño de personas que se reúnen de forma voluntaria para identificar, investigar y encontrar soluciones a los problemas de su área de trabajo, utilizando las técnicas de resolución de problemas y una vez resueltos se los presentarán a la gerencia para que los examine y si los aprueba ponerlos en práctica.</p> <p>¿QUIÉNES PARTICIPAN?</p> <p>Todos los que lo deseen, siendo esto voluntariamente. Para que un círculo de calidad funcione con efectividad, debe integrarlo de cuatro a diez miembros del mismo departamento.</p>	<p>¿QUIÉN LO DIRIGE?</p> <p>Un supervisor o gerente que se ofrece voluntariamente para iniciar el círculo de calidad. Este presenta el programa a su personal y solicita voluntarios que deseen participar. Este los entrena en varios aspectos como: en las técnicas para resolver problema.</p> <p>¿QUÉ PUEDO OBTENER DEL CÍRCULO?</p> <p>Formar parte en la toma de decisiones, fomento de la colaboración y del trabajo en equipo. Reducción de la rotación del personal. Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Mejora del clima laboral y de las relaciones interdepartamentales.</p>
--	--	--

LÁMINA 2.3

PUBLICIDAD PARA LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Enseguida de analizados los folletos se convoca a una reunión a todo el personal interesado para iniciar la discusión y terminando se pasa a los empleados una hoja para voluntarios. (Lamina 2.4), dándoles unos días para que lo piensen.

En un inicio sólo a algunos empleados se les dará la oportunidad de participar ya que un Círculo de Calidad en un grupo pequeño y para su mejor desenvolvimiento no más de 8 voluntarios, por lo que si hay más de los que se solicitan sus nombres se colocarán en una pequeña urna y se sacará al azar los que participarán, para lo cual hay que darles una explicación a los que no queden para que lo entiendan diciéndoles que si se tiene éxito más adelante tendrán la oportunidad de formar otro Círculo de Calidad.

FORMA PARA SOLICITAR VOLUNTARIOS

¿Qué es un Círculo de Calidad?
Es un grupo de seis a diez personas que trabajan en un mismo departamento y que se reúnen regularmente para solucionar problemas.

¿Quién puede usarlos?
Cualquier persona interesada en mejorar su calidad en el trabajo, así como de la misma manera la organización.

Se conocen y se usan
Tormenta de ideas, presentaciones, gráficas, lista verificación, histogramas, diagrama de pareto, etc.

¿Qué ventajas me ofrece?
El aprender algo nuevo, participar en la solución de problemas, satisfacción en el trabajo y reconocimiento.

¿Cómo funciona un Círculo de Calidad?
Organiza reuniones semanales, usa métodos para la solución de problemas relacionados con el trabajo.

QUISIERA OFRECERME COMO VOLUNTARIO PARA PARTICIPAR EN UN CÍRCULO DE CALIDAD

NOMBRE:
DEPARTAMENTO:

LÁMINA 2.4

Fuente: Círculos de Calidad en Operación. Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad y las Utilidades, Ralph Barra, Editorial Mc Graw Hill. pág. 73, 1er. Edición 1990.

Una vez completados los participantes se delegarán responsabilidades y puestos dentro del Círculo;

Como ya se mencionó los Círculos de Calidad deberán estar integrados por:

- ✓ Un comité coordinador
- ✓ Un facilitador
- ✓ Un líder del círculo
- ✓ Los miembros participantes

Para su mejor comprensión se menciona quienes forman parte de estos cuatro grupos y cuales son algunas de sus principales funciones:

2.2.1 EL COMITÉ COORDINADOR

“La función principal del comité coordinador es “establecer las directrices operacionales de los círculos para planear y programar su crecimiento, para vigilar su funcionamiento y la toma de decisiones”.¹⁷

Los gerentes y directivos de más alto nivel forman parte del comité coordinador, (V.gr. es encabezado por el director del área, y se complementa con el subdirector, el gerente de personal, y el de servicios), pues serán los encargados de coordinar las actividades necesarias para la implantación y mantenimiento de

¹⁷ KASUGA DE YAMAZAKI, Hermelinda, *op.Cit.*, p78

los Círculos de Calidad, así mismo, promover el concepto de Círculo de Calidad en toda la institución.

El Facilitador del mismo modo formará parte del Comité Coordinador, ya que será el encargado de informar los avances y posibles problemas que se susciten en el desarrollo de los Círculos.

“El Comité Coordinador tiene como misión:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio de los Círculos de Calidad.
- Promover la colaboración de todas las áreas de la Institución.
- Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.
- Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.”¹⁸

Es muy importante la participación de los niveles superiores de las Instituciones, ya que se darán cuenta de las diversas necesidades o prioridades que requiera la Institución en cuanto a puntos a mejorar y así podrán establecer metas que se logren a través de los Círculos de Calidad.

Para tener más claridad en las funciones y actividades que realiza el Comité Coordinador se consideran relevantes las anotaciones del autor Barranco

¹⁸ PHILIP, Thomson, *op. Cit.*, p7

Francisco Javier en su obra *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*, quien nos menciona:

Algunas de las funciones del Comité son las siguientes:

Preparación del plan de implantación de los círculos piloto.

- Definición de objetivos y estrategias para los círculos.
- Reclutamiento de líderes; nombramiento de facilitadores.
- Establecimiento del sistema organizativo de los círculos.
- Decisión acerca de los tipos de recompensa para premiar los proyectos aceptados.
- Relaciones con el comité de Instituciones o representación sindical.

2.2.2 EL FACILITADOR

El Facilitador es el responsable de dirigir las diversas actividades de los Círculos.

Se considera una figura importante, cuando dentro de la Institución se han implantado diversos Círculos, ya que siendo también miembro del comité coordinador sirve como un enlace entre los Círculos y el resto de la Institución, pues reporta los movimientos del Círculo a las autoridades correspondientes.

Es recomendable, cuando la Institución no cuente con la persona indicada para ocupar el cargo, contratarlo de fuera o capacitarlo con la finalidad de involucrarlo totalmente en la filosofía de los Círculos de Calidad, manejar sus conceptos y dominar sus técnicas.

Por lo anterior es recomendable que se tomen en consideración las siguientes características específicas para un buen Facilitador:

- Ser líder y saber dirigir.
- Querer aprender y querer dar lo mejor de sí mismo.
- Saber involucrarse con la gente.
- Tener espíritu de ayuda.
- Servir de ejemplo para otros.
- Ser flexible y tenaz.

El facilitador debe ser una persona verdaderamente comprometida con la concepción y filosofía de los Círculos de Calidad, ser persistente y paciente, pues el avance es lento, por lo tanto el cambio tarda en verse. Debe mantener una actitud positiva y contagiosa, ya que necesita crear un ambiente propicio para que los líderes y los miembros del grupo puedan acercarse a él cuando tengan alguna duda, o así lo requieran.

“Algunas de las funciones asignadas a este nivel son las siguientes:

- Relaciones entre distintos círculos y la estructura jerárquica de la Institución.
- Puesta en práctica de los objetivos y estrategias determinadas por el comité central del que son miembros.
- Relaciones con los servicios o departamentos de control de calidad y de producción con el objeto de establecer sistemas de medida, evaluación, etc.
- Control del cumplimiento del programa de los Círculos de los que es responsable.
- Adiestrar y ayudar a los líderes del Círculo que controla.
- Orientar a líderes y miembros de sus círculos, en cuanto a problemas a estudiar, sistemas de análisis, posibles soluciones, etc.
- Recoger los informes de los Círculos y preparar informes para el comité central.
- Difundir la filosofía de los Círculos y vigilar la fidelidad a los principios básicos.
- Desarrollar y facilitar todo tipo de comunicaciones”¹⁹.

Por otra parte es recomendable que un buen Facilitador sea una persona preparada, contar con diversas habilidades, como ser líder, capacidad de expresión con la gente, seguridad en sí mismo, etc. La experiencia y la capacitación juegan un papel importante dentro de las necesidades de un Facilitador ya que, por ejemplo “dentro del área de personal, de tres a cinco años de experiencia en capacitación en los distintos departamentos de la Institución son

¹⁹ BARRANCO, Francisco, *op. cit.*, p. 119.

suficientes”²⁰ esto se traducirá en un mejor entendimiento de la problemática institucional. En cuanto a la capacitación, el Facilitador tiene que estar complementando sus conocimientos dentro de la organización, para que comprenda y domine el funcionamiento de los diferentes departamentos, pues como ya se menciono *supra* es quien debe estar inmerso en la filosofía de los Círculos de Calidad, manejar sus conceptos y dominar sus técnicas.

2.2.3 EL LIDER

El Líder es responsable de la operación eficiente del círculo, pues es quien debe conseguir el buen funcionamiento del círculo. De él dependerá un exitoso funcionamiento y la motivación.

“Para ello es necesario conocer algunas de las actividades del Líder:

- Dirigir el Círculo y sus reuniones.
- Enseñar a los miembros del Círculo las técnicas de trabajo.
- Servir de enlace entre los miembros del Círculo y el Facilitador.
- Preparar el orden del día de las reuniones del Círculo y los informes de las mismas.
- Difundir entre los miembros de los Círculos el espíritu que debe reinar.

²⁰ KASUGA DE YAMAZAKI, Hermelinda, *op. Cit.*, p.86

- Efectuar la presentación de los proyectos propuestos por el Círculo a la dirección”.²¹

Los Líderes serán seleccionados por el Comité Coordinador, en común de acuerdo con el Facilitador, pues se considera conveniente que el Líder sea en primera instancia un supervisor o un jefe. Con el tiempo los miembros de los Círculos de Calidad elegirán al Líder de su preferencia.

2.2.4 LOS MIEMBROS

Los miembros de los Círculos de Calidad son los trabajadores de la misma Institución. Al participar en los Círculos de Calidad, se establecen los canales de la comunicación tanto vertical como horizontal y esto es sumamente motivador para los trabajadores, el ser tomados en cuenta y participar en la toma de decisiones. Los miembros son invitados a participar por el Líder.

Dentro de sus quehaceres podemos mencionar:

- Identificar y priorizar los problemas a solucionar.
- Determinar posibles soluciones para los problemas.
- Recolectar y analizar información.
- Implementar acciones correctivas.

²¹ BARRANCO, Francisco, *op. Cit.*, p. 200.

Cabe mencionar ahora que el trabajador es el recurso más importante de una Institución y por ende de los Círculos de Calidad, por lo consiguiente es importante que a los trabajadores se les ofrezca la oportunidad de poner sus metas en el desempeño de su trabajo; que pueda sentirse parte de la Institución y expresen lo que sientan.

2.3 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN PARA LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los Círculos de Calidad llevan una secuencia cronológica que va desde la identificación del problema hasta la presentación de los resultados a la gerencia. Para poder analizar cada uno de los pasos que siguen los Círculos de Calidad, se cuentan con herramientas o técnicas básicas de análisis, que emplea cada uno de los miembros del grupo en su área de trabajo, para detectar errores, prevenir o solucionar problemas. Por lo anterior se utilizan las siguientes técnicas:

- Lluvia de ideas
- Recopilación de datos
- Gráficas e histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa y efecto
- Calendarización
- Presentación de resultados

Las técnicas de apoyo llevan a los miembros por una serie de pasos que van desde la detección o identificación de los principales problemas del área y las causas que lo produjeron hasta la aportación de soluciones y de éstas aprobadas, la realización y puesta en práctica de ellas.

2.3.1 LLUVIA DE IDEAS

La lluvia de ideas es una técnica que despierta la creatividad y originalidad de los miembros de un grupo.

Esta técnica consiste en que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas, sino su cantidad así como reunir varias opiniones sobre una misma situación, ayudará a encontrar diversas soluciones posibles al problema planteado. (Lámina 2.5)

“Lo siguiente son algunos de los puntos que deben cuidarse al organizar una sesión de lluvias de ideas:

- Debe alentarse la participación de todos los participantes y promover el lanzamiento de todo tipo de ideas, así parezcan insensatas.
- No se deben hacer críticas a ninguna de las sugerencias. Es necesario abstenerse de juzgar entre lo bueno y lo malo.
- Las sugerencias no deben limitarse al área personal de trabajo.
- Hay que promover más la cantidad de las ideas que la calidad.

- Se debe estar abierto a las ideas de otros.
- Los participantes deben concentrarse en el análisis de un problema, y no entretenerse en justificar la aparición del problema.
- No existen ideas ni preguntas tontas, sólo tontos que no hablan”.²²

²² LAS 7 HERRAMIENTAS BASICAS p. 18

LLUVIA DE IDEAS

LLUVIA DE IDEAS	Círculo _____
	Fecha _____
	Líder _____
	Depto. _____
PROBLEMAS:	PUNTUACIÓN
(Ideas Generales)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
IDEAS MÁS SOBRESALIENTES:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

LÁMINA 2.5

Fuente: Kasuga Hermelinda "Círculos de Calidad". La Nueva Dimensión Organizacional, Colegio de Graduados en Alta Dirección, Editorial Grand, pag. 126 7ª Edición. 1995

El líder del grupo concederá la palabra a cada uno de los miembros por turnos, permitiendo que expresen una idea de solución por ronda anotando todas las ideas tal cual son expresadas, se dan varias vueltas al círculo hasta que no existan más ideas. Se continúa con la discusión de las ideas, y los miembros en consenso deciden si es rechazada o aceptada, tomando en cuenta y llenando un segundo formato de lluvia de ideas, donde se expresen los pros y los contras de la idea central (Lámina 2.6), y se examina hasta encontrar la solución idónea que resuelva el problema.

LLUVIA DE IDEAS

LLUVIA DE IDEAS		Círculo _____
		Fecha _____
		Líder _____
		Depto. _____
<u>I D E A C E N T R A L</u>		
PROS		CONTRAS
	Puntos	
1.		1.
2.		2.
3.		3.
4.		4.
5.		5.
6.		
7.		
8.		
TOTAL		TOTAL
RESULTADOS:		

LÁMINA 2.6

Fuente: Kasuga Hermelinda "Círculos de Calidad". La Nueva Dimensión Organizacional, Colegio de Graduados en Alta Dirección, Editorial Grand, pag. 128 7ª Edición. 1995

2.3.2 RECOPIACIÓN DE DATOS

En este apartado es necesario llevar un control estadístico de los diferentes datos acerca del problema que se este investigando. Para la obtención de estos datos existen instrumentos de análisis como los siguientes:

- MUESTREO

La técnica del muestreo se utiliza para prever o analizar los datos. Cuando el círculo decida mostrar, primero se pondrán de acuerdo sobre los datos que van a ser muestras selectivas o destructivas, qué periodicidad, de la cuál lote, etc. y ya teniendo los encargados del muestreo, indicándoles el plazo para efectuarlo.

Siempre que se recopilen los datos a analizar, es recomendable tomar datos demás, ya que con una información limitada, corremos el riesgo de tomar decisiones equivocadas.

Para que esta información sea útil, debemos hacer unas formas denominadas listas de cotejo, en las cuales se anotarán los datos más importantes de los puntos del muestreo.

- LISTA DE COTEJO

Se llama lista de cotejo a todo tipo de lista para verificación. Es importante elaborar estas listas ya que teniéndolas en orden es más fácil de detectar los posibles errores o problemas.

- ESQUEMAS

Los esquemas se muestran por medio de gráficas que describen la información con un mínimo de palabras. Esta técnica de recopilación de datos utiliza principalmente claves o marcas que identifican puntos principales que sobresalen dentro de la información obtenida.

- HOJA DE TRABAJO

Una buena hoja de trabajo, nos permite obtener una gran cantidad de información de manera ordenada y clara.

Para la utilización de esta técnica se deben de diseñar unas hojas en las que mediante columnas verticales y horizontales se clasifiquen los datos. También nos sirven para vaciar la información que se consiguen a través de las listas de cotejo, el muestreo o los esquemas.

2.3.3 GRÁFICAS O HISTOGRAMA

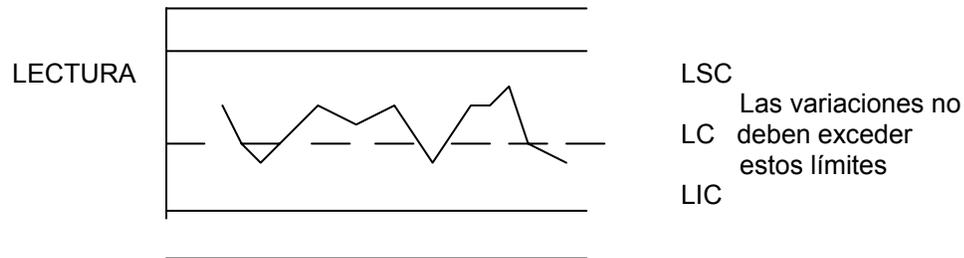
Esta técnica es del todo conocida y de gran utilidad sobre todo porque comunica visualmente y su impacto es más eficiente que el de los números solamente enlistados. En ellas se vacía la información de las hojas de trabajo, pudiendo ser cualquiera de las diferentes que existen, por ejemplo:

- GRAFICAS DE CONTROL

La gráfica de control es un diagrama que sirve para examinar si un proceso se encuentra en una condición estable o para asegurar que se mantenga en esta condición. En estadística, se dice que un proceso es estable cuando las únicas causas de variación presentes son las de tipo aleatorio. En esta condición, se pueden realizar inferencias con respecto a la salida del proceso, esto es, a la característica de calidad que se esté midiendo. En cambio, la presencia de causas especiales asignables hace que el proceso se desestabilice, impidiendo la predicción de su comportamiento futuro.

La estructura de las gráficas contiene una *línea central* (LC) una línea superior que marca el *Límite superior de control* (LSC), y una línea inferior que marca el *límite inferior de control* (LIC).

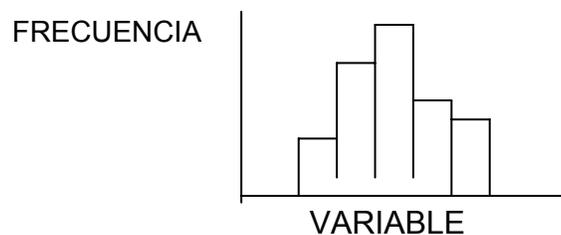
“Aunque existen diversos tipos de gráficas de control, todas presentan una estructura similar, como se muestra en la siguiente figura”.²³



Este tipo de gráficas de control ofrecen varias ventajas; es decir, nos sirve para determinar el estado de control de un proceso, diagnostica el comportamiento de un proceso en el tiempo, indica si un proceso ha mejorado o empeorado, permite identificar las dos fuentes de variación de un proceso y sirve como herramienta de detección de problemas.

- HISTOGRAMA

“El histograma es una gráfica integrada por un conjunto de barras que representan los intervalos o clases, ubicadas en un sistema de coordenadas”.²⁴



²³ idem.,. p. 137

²⁴ idem.,. p. 117

La línea vertical indica la cantidad de datos que contiene cada clase o categoría. Por consiguiente, se gradúa teniendo en cuenta la frecuencia máxima (generalmente, incluye el cero como valor mínimo). En la línea horizontal se disponen las fronteras o límites de todas clases, correspondientes a las variables bajo estudio. Las barras corresponden a cada clase, y su altura es proporcional al valor de la frecuencia absoluta de la misma.

2.3.4 DIAGRAMA DE PARETO

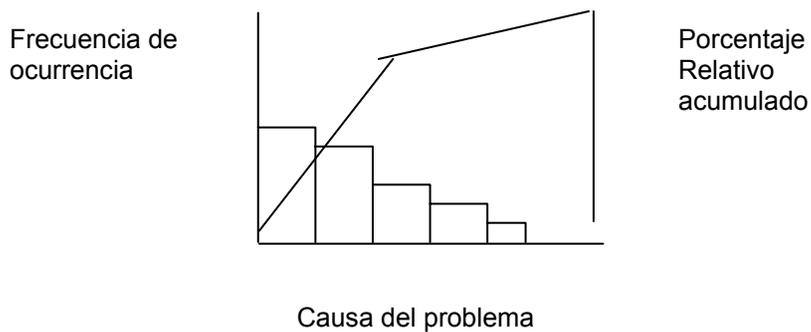
El diagrama de Pareto es la herramienta que va a permitir identificar los problemas reales de mayor importancia, que deben ser enfrentados inmediatamente.

El diagrama de Pareto es una gráfica que representa en forma ordenada el grado de importancia que tienen los diferentes factores en un determinado problema, tomando en consideración la frecuencia con que ocurre cada uno de dichos factores.

¿Para qué sirve el diagrama de Pareto?

El diagrama de Pareto, al organizar los factores por orden de importancia, facilita una correcta toma de decisiones.

“A continuación se muestra el esquema general de un diagrama de Pareto”.²⁵



Este diagrama se considera el primer paso para la realización de mejoras, pues se aplica en todas las situaciones en donde se pretende efectuar una mejora, en cualquiera de los componentes de la Calidad Total: la calidad del producto/servicio, costos, entrega, seguridad y moral. Permite la comparación antes/después, ayudando a cuantificar el impacto de las acciones emprendidas para lograr mejoras y se utiliza para expresar los costos que implica cada tipo de defecto y los ahorros logrados mediante el efecto correctivo llevado a cabo a través de determinadas acciones.

2.3.5 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO

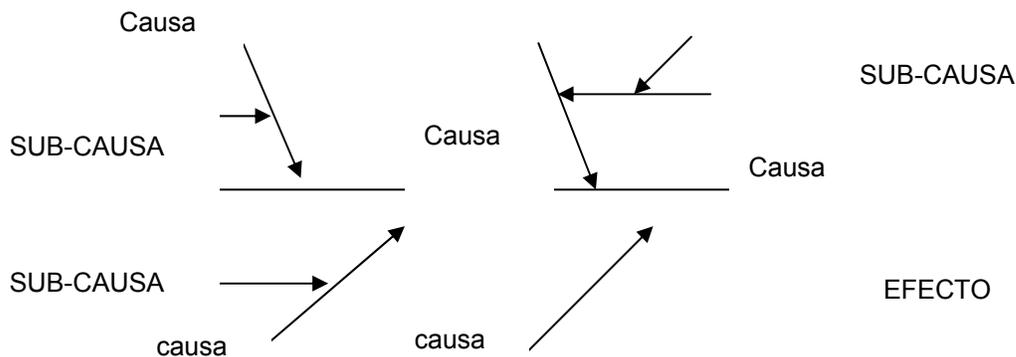
El diagrama de causa – efecto es el instrumento que permite tener un panorama global del problema y visualizar las relaciones que tiene las causas entre sí y con su efecto.

²⁵ idem,. p. 97

El diagrama causa efecto es una técnica de análisis en la resolución de problemas, desarrollada formalmente por el Profesor Kaoru Ishikawa, de la Universidad de Tokio, en 1943, quien la utilizó con un grupo de ingenieros en una planta de la Kawasaki Steel Works, para explicar cómo diversos factores que afectan un proceso pueden ser clasificados y relacionados de cierta manera.

El diagrama causa – efecto es un gráfico que muestra la relación sistemática entre un resultado físico y sus causas.

“La estructura general del diagrama se muestra en la siguiente figura”:²⁶



El “resultado fijo” es comúnmente denominado el “efecto”, el cual representa un área de mejora: un problema que se deba resolver, un proceso o una característica de calidad. Una vez que el problema/efecto es definido, se identifican los factores que contribuyen a él (causas).

²⁶ idem,. p. 81

El diagrama puede ser utilizado para el análisis de cualquier problema, ya que sirve tanto para identificar los diversos factores que afectan un resultado, como para clasificarlos y relacionarlos entre sí, por otro lado el diagrama se puede emplear para prevenir problemas, pues proporciona una visión de conjunto, bien sea de los factores de una determinada característica de calidad, o bien, de las fases que integran el proceso.

2.3 6 CALENDARIZACIÓN

Para todo proyecto de trabajo dentro de los Círculos de Calidad, es necesario plantear las actividades en función de tiempo y costo, para esto habrá que realizar programas y calendarios de actividades que marcarán un control de las mismas para revisar que se están realizando conforme a lo planeado.

Actividades	Detección del problema						
	Toma datos, análisis y soluciones						
		Presentación a la Gerencia					
		Implementación toma datos y resultados					
	Semana 1	2	3	4	5	6	7

"El círculo deliberará acerca del tiempo que se llevará para investigar los datos que requiere analizarlos buscar la solución, solicitar la presentación a la gerencia, y la verificación de los resultados a través de la implantación de la solución".²⁷

Para una buena planeación de las actividades a realizar dentro de los procesos de los Círculos de Calidad es importante tener en cuenta la calendarización, ya que en ella se describirán las fases y etapas del proyecto y se contemplara el tiempo real a ocupar.

2.3.7 OTROS ELEMENTOS

Para el buen desarrollo operacional del trabajo en equipo, es recomendable enfatizar en el uso correcto de los siguientes elementos:

- AGENDAS

Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un esquema de trabajo en el cual operar, esto también nos ayudará a la calendarización de las actividades. (Lámina 2.7)

Asista todo el grupo de trabajo, por ser importante la participación de todos. En ella se explicará el antes y después del proyecto con los datos concretos y fidedignos.

²⁷ KASUGA DE YAMAZAKI, Hermelinda, *op. cit.*, p 157.

2.3.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Cuando se ha logrado desarrollar un proyecto y se presenta a la gerencia para autorizar la implantación propuesta, se pedirá una audiencia a la misma, en la que asista todo el grupo de trabajo, por ser importante la participación de todos. En ella se explicará el antes y después del proyecto con los datos concretos y fidedignos, acentuando la importancia del problema y reclamando las mejoras que se lograrán con la solución de éste. La gerencia es quien tiene la última palabra para aceptar o rechazar la propuesta, entonces es necesario expresar claramente los argumentos (Lamina 2.8).

"Una vez obtenida la autorización o aprobación de la gerencia, el círculo se dispone a aprobar que la solución propuesta funciona efectivamente".²⁸

²⁸ KASUGA DE YAMAZAKI, Hermelinda, *op. cit.*, p. 58.

A G E N D A

PARA: (Nombre de todos los miembros del Círculo de Calidad)

REUNION PARA REALIZAR EL CÍRCULO: (Lugar de reunión)

TEMA: (Tema que se va a tratar)

FECHA:

HORA:

ANTECEDENTES:

AGENDA:

(Tiempo que se utilizará para cada punto a tratar).

(Puntos a tratar).

LÁMINA 2.7

Fuente: Círculos de Calidad en Operación. Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad y las Utilidades, Ralph Barra, Editorial Mc Graw Hill. pág. 75, 1er. Edición 1990.

CIRCULOS DE CALIDAD



INFORME DE LOGROS ALCANZADOS

Nombre del Círculo _____ Fecha _____
 División _____ Ubicación _____
 Tema _____

Tipo de departamento	Tipo de mejora
<input type="checkbox"/> 1. Contabilidad	<input type="checkbox"/> 1. Comunicación <input type="checkbox"/> 10. Empaque
<input type="checkbox"/> 2. Administración	<input type="checkbox"/> 2. Ambiente <input type="checkbox"/> 11. Procedimiento
<input type="checkbox"/> 3. Dibujo	<input type="checkbox"/> 3. Equipo <input type="checkbox"/> 12. Calidad
<input type="checkbox"/> 4. Manejo	<input type="checkbox"/> 4. Manejo <input type="checkbox"/> 13. Seguridad
<input type="checkbox"/> 5. Servicio de campo	<input type="checkbox"/> 5. Aseo <input type="checkbox"/> 14. Sistemas
<input type="checkbox"/> 6. Inspección	<input type="checkbox"/> 6. Información <input type="checkbox"/> 15. Ahorro tiempo
<input type="checkbox"/> 7. Manufactura	<input type="checkbox"/> 7. Distribución <input type="checkbox"/> 16. Herramientas
<input type="checkbox"/> 8. Mantenimiento	<input type="checkbox"/> 8. Mantenimiento <input type="checkbox"/> 17. Entrenamiento
<input type="checkbox"/> 9. Mkt/Vtas.	<input type="checkbox"/> 9. Materiales
<input type="checkbox"/> 10. Compras	
<input type="checkbox"/> 11. Secretariado	

¿Ahorros tangibles?

No _____

Si _____ \$ _____ Anuales

Descripción del mejoramiento

Razones para su aceptación: efectos

Lider _____ Facilitador _____ Teléfono _____

LÁMINA 2.8

Fuente: Círculos de Calidad en Operación. Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad y las Utilidades, Ralph Barra, Editorial Mc Graw Hill. pág. 88, 1er. Edición 1990.

2.4 EL COSTO BENEFICIO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Como toda técnica, la instrumentación de los Círculos de Calidad, implican una serie de gastos, que aunque son mínimos, es importante tomar en cuenta su consideración.

El primero de ellos es la capacitación de los participantes en el círculo, sobre las habilidades y conocimientos requeridos para poder participar en él, como son:

- ✓ El manejo de juntas, las técnicas de participación de información y métodos estadísticos básicos.
- ✓ Otros gastos a considerar serán las horas-hombre que se dedicarán a las juntas, así como los materiales utilizados en el desarrollo de los mismos.
- ✓ Y finalmente, los reconocimientos o premios que se darán a los participantes del círculo, ya que cuando se instrumente la solución a un problema analizado y resuelto por ellos de manera exitosa, la mejor manera de mantener su empuje y motivación, tanto en ellos como en los demás círculos es dar un reconocimiento o premio a su propuesta.

Lo más recomendable en éste sentido es otorgar premios y reconocimientos que no sean dinero en efectivo, ya que es muy fácil valorar el costo de una idea y esto podría ocasionar que las personas participaran en los círculos solo para obtener una retribución económica en función de la calidad.

“Para una clara visión se presenta una sugerencia de premios propuesta por H Kasuga de Kawasaki basada en la pirámide de necesidades de autorrealización de Maslow las cuáles llevan al individuo a desarrollar su propio potencial y están relacionadas con la autonomía, independencia y autocontrol, pueden satisfacer mediante los estímulos que a continuación se mencionarán”²⁹ y (Lámina 2.9).

<i>HONORÍFICOS</i>	<i>EN ESPECIE</i>
DIPLOMAS	DESPENSAS
INSIGNIAS	VALES POR OBJETOS DIVISIBLES ENTRE LOS MIEMBROS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.
MEDALLAS	CAMISetas CON EL ESTAMPADO DE SU LOGO Y NOMBRE
BANDERAS	PASTELES CON EL NOMBRE
CARTELONES	RADIOS, CALCULADORAS, ETC.
CUADROS CON FOTOGRAFÍAS	
TROFEOS	

²⁹ Idem p. 117

C C

RECONOCIMIENTO POR LOGROS

Otorgado a:

En reconocimiento a su contribución al mejoramiento de la calidad

Presidente

Logros Adicionales:

0 0 0
0 0 0
0 0 0

LÁMINA 2.9

Fuente: Círculos de Calidad en Operación. Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad y las Utilidades, Ralph Barra, Editorial Mc Graw Hill. pág. 89, 1er. Edición 1990.

2.5 EL PAPEL DE LA GERENCIA EN LA EXPANSIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

La mayoría de los programas que persiguen lograr una mayor productividad carecen de un poder duradero, contrariamente a los Círculo de Calidad, esta diferencia se destaca mejor describiendo las perspectivas de la gerencia, necesarias para la expansión del sistema, estas perspectivas son el convencimiento para una mejora continua y un compromiso hacia la calidad, el compromiso con el desarrollo de las personas, la confianza y el apoyo.

La primera perspectiva de la gerencia es un compromiso general con la calidad. Esto significa que la gerencia demuestra, mediante acciones y conducta, que la calidad, es el criterio que guía la toma de decisiones.

Aunque al existir los Círculos de Calidad la estrategia de la gerencia siga siendo la de dividir y controlar, su aplicación se tornará más útil y compleja. En este caso, la división ocurre por grupos pequeños y no por individuos. En lugar de fomentar la competencia entre individuos se estimula la competencia entre los grupos y la cooperación en el seno de cada uno de ellos. Dado que los grupos se forman al rededor de áreas que están en armonía con el funcionamiento efectivo de la Institución, su cooperación es benéfica para la misma. Y ya que los grupos compiten entre sí y, por lo tanto prevalecen las divisiones, la gerencia continúa ejerciendo el control.

Por último la gerencia no debe establecer un proceso de Círculos de Calidad sino una buena preparación. El procedimiento global se puede resumir de la siguiente manera:

- Crear y ubicar una oficina dentro de la organización, cuya labor específica sea la de promover los Círculos de Calidad.
- Desarrollar una estrategia de implantación que le permita a la oficina mantener un control adecuado del proceso de introducción.
- Elaborar un programa de capacitación para todos los miembros de la empresa.
- Formular pautas e incluso normas, perfectamente definidas acerca del funcionamiento de los Círculos de Calidad.
- Crear los mecanismos adecuados dentro de la empresa para brindar incentivos y experiencia técnica, ejecutar las propuestas de los círculos y evaluar el impacto del proceso de los Círculos de Calidad.

Con la introducción de los Círculos de Calidad la gerencia brinda al empleado común la oportunidad de participar directamente en las decisiones que afectan su trabajo y su lugar de trabajo.

2.6 ALCANCE DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD Y OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN SU BUEN FUNCIONAMIENTO.

Dentro de este apartado es necesario hacer una aclaración; no pueden ser demasiado determinantes, de los alcances y obstáculos del sistema, porque sus resultados dependen de cómo se implanten y se lleven a la práctica, así como del compromiso y apoyo que preste la alta dirección y de cómo se haya transmitido a los empleados la filosofía de los Círculos de Calidad.

De manera breve y concisa, y sin voluntad de ser categóricos expondremos las ventajas e inconvenientes de este sistema de trabajo.

Alcances:

- ❖ “Mejora la comunicación interna de la organización a todos los niveles.
- ❖ Reducción de la rotación del personal.
- ❖ Incremento de la productividad.
- ❖ Reducción de costos.
- ❖ Mejora el clima laboral y las relaciones interpersonales.
- ❖ Constituye un sistema de gestión participativa.
- ❖ Estimula la creación del trabajador.
- ❖ Incrementa su motivación por el trabajo.
- ❖ Le hace pensar en términos de calidad.

- ❖ Le hace sentirse participe de la marcha de la institución.
- ❖ Familiariza a los trabajadores con los sistemas de trabajo en grupo.
- ❖ Facilita la reducción de costos.
- ❖ Mejora la calidad del servicio o producto final.
- ❖ Mejora la reputación y prestigio de la institución.
- ❖ Mejora y racionaliza los métodos de trabajo.
- ❖ Reduce los tiempos de actividades críticas, acortando la duración de los procesos.
- ❖ La satisfacción del cliente.

Obstáculos:

- ❖ Falta de apoyo de la alta dirección.
- ❖ Requiere un tipo de estructura organizativa flexible.
- ❖ Se van a desarrollar a través de una organización paralela a la oficial.
- ❖ Los resultados del sistema se van a ver a medio y largo plazo.
- ❖ Va a ser necesario un cambio de mentalidad en todos los niveles jerárquicos.
- ❖ El sistema cuesta, ya que habrá que financiar la formación, las horas de dedicación. Los locales y el material a utilizar”.³⁰

³⁰BARRANCO FRANCISCO Javier, op. Cit., p. 203 y 204

Es importante que todos estos puntos se tengan en consideración al realizar un programa para establecer Círculos de Calidad a fin de prevenir su aparición y evitar la corrección inoportuna y poco efectiva.

CAPÍTULO III

INTEGRACIÓN DE UN CÍRCULO DE CALIDAD EN LA PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

El presente capítulo tiene como objetivo que el personal de la PROFECO comprenda la importancia de implementar los círculos de calidad y el impacto que provocarían en su área de trabajo con el propósito de que adquiriera hábitos y actitudes para que desarrollen su trabajo de la mejor manera posible.

3.1 IMPORTANCIA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

La estrategia para hacer que una organización sea más competitiva y logre aumentar su productividad poniendo un especial énfasis en la calidad de sus productos y servicios ha sido conocida y divulgada bajo un sinnúmero de denominaciones diferentes, entre ellas la más tradicional es la de los círculos de calidad, cuyo denominador común es convocar un esfuerzo serio por mejorar institucionalmente y un compromiso personal con la excelencia.

Como se mencionó anteriormente los Círculos de Calidad, “son un pequeño grupo de personas que se reúne voluntariamente y en forma periódica, para detectar,

analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo”³¹

Constituyen una estrategia de cambio planeado que se sustenta en una filosofía integrada, por diversos conceptos relacionados con la misión de las organizaciones, con la responsabilidad social que cumplen al proporcionar productos y servicios de alta calidad y con la naturaleza de las personas y la importancia de su participación.

Son de suma importancia ya que son mecanismos de retroalimentación que no sólo sirven para elevar la calidad de los servicios y productos sino que también ayudaran a mejorar los sistemas de trabajo en función de los requerimientos actuales y futuros del entorno de la institución. A nivel personal los Círculos de Calidad son una oportunidad de crecimiento para quien participan en ellos, un factor que incrementará las fuentes de motivación del individuo y que aprovechará de manera positiva sus experiencias laborales y sus deseos de superación. A nivel institucional los C.C contribuirán a que la institución crezca en calidad innovación, productividad y servicio al cliente

La importancia de los Círculos de calidad radica en que permiten que los empleados participen, (sin ejercer presión) a solucionar en forma organizada sus propios problemas de trabajo, Al pedirles que indiquen que problemas les afectan en su trabajo, la mayoría tienden a señalar las dificultades ocasionadas por otras

³¹ RODRIGUEZ, Carlos, *op. cit.*, p 18

secciones, departamentos o personas mas que factores que se hallen dentro de su propia esfera de influencia. Esto inevitablemente da lugar a frustraciones y tiende a convertirse en un círculo vicioso. Con los círculos de calidad se vence esta grave dificultad del problema de participación introduciendo una combinación de ideas.

Asimismo ayuda a que sus miembros solucionen sus problemas, en otras palabras se le capacita, y motiva para que realicen su trabajo en equipo., la capacitación es una parte importante en la implementación de los Círculos de Calidad ya que proporcionará a los empleados las herramientas necesarias para que puedan realizar bien su trabajo por lo tanto favorecerán el desarrollo del personal, mediante la adquisición de nuevas técnicas y la oportunidad de trabajar en conjunto sobre problemas que les afecten, ayudará a los niveles medios (supervisores) a desarrollar nuevas habilidades para trabajar y dirigir a pequeños grupos, para muchos mandos altos (gerentes) ofrecerán bases prácticas para la introducción y desarrollo de nuevos estilos administrativos de participación.

El inicio de un programa de círculos de calidad implicará un cambio que creara entusiasmo, pero a la vez puede ocasionar desconfianza como manifestación inicial de la resistencia al cambio, los Círculos de Calidad pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar la estructura, lo única que cambia será la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas de la institución. Los Círculos de Calidad se reunirán para estudiar los problemas que aquejan a la institución, pero no basta con identificar los fallos a los aspectos a mejorar, la misión de los

Círculos de Calidad es analizar, buscar y encontrar soluciones para proponer la mas adecuada a la Dirección, todas estas propuestas son estudiadas cuidadosamente y si son aceptadas serán puestas en práctica y se reconocerá el mérito del círculo que las halla presentado.

Para la implementación y funcionamiento adecuado de los Círculos de Calidad, es necesaria una organización adecuada entre los participantes en el programa. Esta organización se iniciará como se mencionó en el capítulo 2, con la formación de un Comité Coordinador que deberá integrarse con representantes de las principales áreas de la institución y cuyas funciones principales serán, definir los objetivos del programa de Círculos de Calidad, seleccionar las áreas prioritarias para iniciar el programa, establecer sus políticas de operación y controlar su ritmo y expansión.

Al completar su proceso de integración y capacitación, los miembros de los Círculos de Calidad se dedicarán a la identificación, análisis de los problemas y a la formulación de alternativas para solucionarlos, la selección de los problemas así como las técnicas de análisis serán elegidos por los miembros de cada círculo

Debido a que la PROFECO es una institución que brinda servicios a los consumidores es importante que implante un sistema de Círculo de Calidad ya que actualmente no existe una buena comunicación entre las áreas, jefes y trabajadores, propiciando una confrontación entre los mismos, culpándose unos a otros cuando el trabajo sale mal , esto se debe a que no existe un compromiso

real por hacer las cosas bien y muchas veces a los jefes no les importan los problemas de sus áreas o si los trabajadores tienen el material y la información necesaria para poder realizar su trabajo, trayendo esto como consecuencia un mal servicio a los consumidores.

Por lo tanto se considera que los Círculos de Calidad ayudarán a PROFECO a incrementar la productividad en todas las áreas, desarrollara el grado de participación y satisfacción de los trabajadores, evitará el despilfarro y la mala administración de los recursos, motivará de forma constante a los empleados ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la institución y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho, contribuirán a que los integrantes de una misma área conozcan el trabajo de sus demás compañeros para evitar duplicidad de trabajo. Con la participación de todos los empleados en los Círculos de Calidad se logrará que sean unos profesionales dentro de su área de trabajo con el firme propósito de brindar un servicio de calidad.

El establecimiento de un programa de Círculo de Calidad debe adaptarse a las características específicas de la institución, desde que se elige el título del programa hasta la definición de los criterios bajo los cuales puedan operar con eficiencia y ser revisados con periodicidad para analizar los resultados y hacer las modificaciones pertinentes para obtener los mayores beneficios a corto y largo plazo.

Para que un Círculo de Calidad cumpla su cometido es necesario por una parte que los trabajadores tengan el conocimiento y el deseo de identificar y resolver problemas que afectan la calidad de su trabajo y por la otra, que la administración acepte e implemente muchas de las soluciones recomendadas, no se trata únicamente de aumentar las cifras de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente ya que es la única forma de cimentar el futuro de la organización.

3.2 IMPACTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

El objetivo de este subíndice es dar a conocer el impacto de los Círculos de Calidad en la institución y en el personal que labora ahí mismo

3.2.1 EN LA INSTITUCIÓN

Los Círculos de Calidad contribuirán a

- ❖ “Eleva la calidad de diseño y de la producción de los bienes o servicios, al reducir errores y resolver problemas específicos para evitar las quejas de los clientes.
- ❖ Incrementa los índices de productividad de la institución al buscar el uso óptimo de los recursos, reducir el desperdicio de materiales y fomentar el ahorro de los elementos productivos.

- ❖ Mejorar la comunicación entre los niveles normativos operativos y de apoyo administrativo y a mantener relaciones armónicas entre los directivos y los trabajadores.
- ❖ Reducir el ausentismo, la inconformidad, el tiempo perdido, al promover un mayor sentido de compromiso del personal hacia sus labores y lealtad hacia la institución.
- ❖ Permanencia en el mercado al innovar, asignar recursos necesarios para satisfacer las necesidades de la institución y de los clientes.

3.2.2 EN EL PERSONAL

Los Círculos de Calidad contribuirán a:

- ❖ Aprovechar al máximo todas las capacidades de los trabajadores, para resolver los problemas que surjan dentro de su área de responsabilidad y estimular una actitud de prevención de los mismos.
- ❖ Se motivara de una forma constante a los trabajadores ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la institución y de sentirse valorados por su trabajo bien hecho.
- ❖ Fomento de la colaboración y de trabajo en equipo, al aprovechar creativamente la experiencia de las personas y resolver los conflictos de manera positiva.

- ❖ Promoverá entre los participantes el desarrollo personal y la actualización de sus habilidades de liderazgo.
- ❖ Elevara el grado de motivación de los empleados, al brindarles oportunidades reales de participación, dar reconocimiento a sus logros y mejorar el ambiente laboral así como las condiciones de seguridad en el trabajo.
- ❖ Los C.C facilitaran la ruptura de los compartimentos estancos y harán que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprenderán mejor sus necesidades y problemas, ya que gracias a esto es posible suprimir las tareas duplicadas y facilitar el trabajo a los demás.
- ❖ Reconocimiento del valor de las personas, de sus conocimientos y de su experiencia al servicio de la institución, mayor reconocimiento de su trabajo a través de premios y estímulos”.³²

Se pretende que con los Círculos de Calidad los trabajadores de PROFECO se sientan parte integrante de la institución, que sepan que es su responsabilidad el mejoramiento de lo que producen, al darles la oportunidad de mejorar, la alta gerencia buscará y podrá lograr la total integración de la institución, es decir que los objetivos personales de los trabajadores sean afines con los de la institución, de esta manera se espera que las cosas se hagan mejor logrando la calidad requerida, y siendo mas productivos para optimizar los recursos.

³² ROBSON, Mike., *Círculos de Calidad en acción*, México, Ventura, p. 15 - 20

3.3 ¿QUÉ ES LA PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR?

La Procuraduría Federal del Consumidor es un organismo descentralizado del Estado que desde hace más de 25 años presta múltiples servicios a la población consumidora.

Su principal misión es procurar equidad y seguridad jurídica en las relaciones que establecen los consumidores con los proveedores. La Procuraduría protege y promueve el respeto a los derechos de los consumidores; sin embargo la mejor defensa es la que puede ejercer el propio consumidor, si cuenta con información oportuna y suficiente sobre la mejor forma de comprar o contratar servicios. Por eso la PROFECO orienta, asesora y educa a la población en general a fin de prevenir abusos, mejorar los hábitos de consumo y fomentar una cultura de consumo crítica, consciente y responsable.

3.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El 5 de febrero de 1976 entra en vigor la Ley Federal de Protección al Consumidor y con esta acción se enriquece el conjunto de derechos sociales del pueblo mexicano, en virtud de que por primera vez se establecen derechos para la población consumidora y se cuenta con un organismo especializado en la procuración de justicia en la esfera del consumo. Dicha ley creó dos organismos:

El Instituto Nacional del Consumidor y la Procuraduría Federal del Consumidor, esta última con carácter de organismo descentralizado de servicio social, personalidad jurídica y patrimonio propio con funciones de autoridad administrativa, encargada de promover y proteger los intereses del público consumidor y por consiguiente, la instauración en la Ciudad de México de las oficinas centrales de PROFECO.

A partir de ese momento, se puso en marcha el programa de desconcentración territorial con la instauración de tres representaciones federales: Puebla, Monterrey y Guadalajara y, posteriormente, la representación en Tlaxcala.

En 1982, la institución ya contaba con 32 oficinas en las principales ciudades del país, que atendían las demandas de los consumidores.

Las funciones de PROFECO están orientadas a la protección, asesoría y representación de la población consumidora, conciliación y arbitraje en los casos en que surgen diferencias entre consumidores y proveedores. La experiencia adquirida desde su creación, a través del contacto permanente y directo con los consumidores, evidenció el hecho de que la Ley Federal de Protección al Consumidor contenía algunas omisiones e imprecisiones en sus artículos y proporcionaba facultades insuficientes a la institución para velar por la cabal observancia y cumplimiento de los preceptos de la propia ley; por este motivo se realizaron diversas reformas a la misma:

El 7 de enero de 1982, es adicionado el Art. 29 bis con el que se permite a la Procuraduría la regulación de los sistemas de comercialización utilizados en el mercado nacional; posteriormente, el 7 de febrero de 1985 se modifica y adicionan diversos artículos con relación a competencia, naturaleza jurídica, atribuciones de PROFECO, definiciones y denominaciones, información de bienes y servicios, facultades de la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; ahora Secretaría de Economía, información comercial que ostentan productos o etiquetas, ventas al consumidor, promociones y ofertas, atribuciones del Procurador Federal del Consumidor, entre otras.

Complementariamente el 12 de enero de 1988, son publicadas algunas reformas y adiciones al Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal y la propia Ley Federal de Protección al Consumidor. Por último, el 4 de enero de 1989 son incluidos en la Ley algunos artículos que confieren atribuciones y facultades sancionadoras a la Procuraduría; así como denuncias por violación de precios. Por acuerdo del C. Procurador Federal del Consumidor del 8 de febrero de 1989, se delega facultades en materia de inspección y sanciones, creándose la Subprocuraduría de Inspección y Vigilancia, encargada de llevar a cabo dichas tareas, conforme a las atribuciones de la Ley Federal de Protección al Consumidor en materia de precios y tarifas acordadas, establecidas o autorizadas por la SECOFI.

El 6 de febrero de 1991, es publicado el Reglamento del capítulo octavo de la Ley Federal de Protección al Consumidor, a efecto de que se establecieran las bases

de organización y funcionamiento de PROFECO y, en consecuencia, se fortalecieron los mecanismos de defensa de los derechos e intereses de la población consumidora en general.

Asimismo, para que las unidades administrativas de la Procuraduría condujeran sus actividades en forma programada con base en las políticas derivadas de la planeación nacional, resultaba indispensable definir un proceso de adscripción orgánica que permitiera además de facilitar a la población el acceso a los servicios que se prestaban, alcanzar una mejor organización y distribución del trabajo dentro del ámbito de competencia, por lo que el 7 de febrero de 1991 se realizó la adscripción oficial de las unidades administrativas de PROFECO para el adecuado ejercicio de las atribuciones y el despacho de los asuntos a su cargo.

Es hasta 1992, cuando se realiza un cambio sustancial en materia de protección a los consumidores mediante una nueva Ley publicada el 24 de diciembre, la cual racionaliza dichas funciones en un solo organismo, en la PROFECO, permitiendo con ello la atención integral de funciones como: orientación y asesoría; recepción, trámite y conciliación de quejas y denuncias; emisión de resoluciones administrativas; registro de contratos de adhesión; protección técnico-jurídica a los consumidores; verificación y vigilancia de Normas Oficiales Mexicanas, pesas y medidas, instructivos y garantías; así como precios autorizados, establecidos y/o concertados con la SECOFI; acciones de grupo; facultades para ordenar la realización de publicidad correctiva; información y orientación a los consumidores, a través de los diversos medios de comunicación, como impresos, radio y

televisión; contribuir a elevar la cultura de consumo de la población y mejorar sus hábitos de adquisición.

El 5 de agosto de 1994, la Ley Federal de Protección al Consumidor vuelve a ser objeto de ajuste al adicionársele diversas disposiciones; se reforma la Procuraduría, se hizo necesario que las delegaciones dispusieran de facultades amplias y suficientes para dar atención expedita a los programas de trabajo desconcentrados, lo cual fue posible mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación del 2 de mayo de 1994, del acuerdo por el que se delega en los titulares de las delegaciones de la Procuraduría Federal del Consumidor las atribuciones correspondientes.

Sin embargo, dicho acuerdo delegatorio, así como el Reglamento del capítulo octavo de la Ley Federal de Protección al Consumidor del 6 de febrero de 1991, quedaron sin efecto con las publicaciones en el Diario Oficial del 23 y 24 de agosto de 1994, del reglamento y del estatuto orgánico de PROFECO respectivamente, instrumentos jurídicos administrativos que hoy en día respaldan el funcionamiento operativo de la Institución.

México ocupa el segundo lugar entre los países latinoamericanos que expidieron una Ley Federal de Protección al Consumidor y el primero en crear una Procuraduría, por lo que la experiencia mexicana resulta importante,

especialmente para aquellos países que empiezan a trabajar en la protección de los derechos de los consumidores³³.

3.3.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

MISIÓN

La misión de la PROFECO es promover y proteger los derechos de la población consumidora, mediante servicios de calidad mundial, orientados a procurar equidad y seguridad jurídica en las relaciones de consumo, así como facilitar al consumidor todos los elementos jurídicos, técnicos y de información que permitan dirimir sus controversias en un plano de igualdad con los proveedores, privilegiando la conciliación y el acuerdo por encima de la confrontación y la querrela.

Realizar acciones de orientación, información difusión, investigación y educación a fin de fomentar una cultura de consumo en México que prepare al consumidor para acceder en mejores condiciones al mercado de bienes y servicios.

VISIÓN

Ser una institución fundamentalmente preventiva con atribuciones y recursos suficientes para garantizar la equidad y seguridad en las relaciones de consumo.

³³ PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR., ***Manual de bienvenida***., Mexico D,F 2000 p 3

OBJETIVOS

Con el propósito de que la PROFECO esté mejor posicionada para cubrir sus actividades sustantivas, tales como promover y proteger los derechos del consumidor y procurar la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores, la PROFECO busca la vinculación de la institución con consumidores, entidades homólogas y organizaciones internacionales de protección al consumidor, en el marco de un proceso evolutivo que caracteriza a la sociedad consumidora mexicana, misma que se encamina hacia la conformación de una nueva cultura del consumo y que busca aprovechar al máximo los nuevos espacios de acción derivados de la globalización.

En el afán de avanzar hacia la homologación de servicios con calidad a nivel internacional y de consolidarse como una institución reconocida nacional e internacionalmente por su eficiencia, la PROFECO busca participar de manera activa, en la definición de las políticas públicas de protección al consumidor a nivel internacional.

Para ello, cuenta con dos líneas de acción:

En el ámbito bilateral, la PROFECO inicia o consolida lazos de cooperación con otros países en materia de protección al consumidor, lo que permite el intercambio de información y la elaboración de proyectos conjuntos que proporcionan herramientas específicas a los países involucrados para una mejor defensa de los derechos de los consumidores.

En el ámbito multilateral, la PROFECO busca fortalecer la presencia de México en foros internacionales de protección al consumidor. Así se colabora con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), específicamente en el Comité de Políticas del Consumidor (CCP por sus siglas en inglés). De igual forma, participa en proyectos de organismos como Consumers International (CI) y la International Marketing Supervision Network (IMSN), foros de diálogo de excelencia en la materia, logrando que nuestro país se mantenga a la vanguardia en políticas internacionales de protección al consumidor. En caso de ser necesario, se buscan los mecanismos de vinculación y se celebran convenios y acuerdos de colaboración con organismos e instituciones internacionales.

3.3 SERVICIOS QUE PROPORCIONA PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

Los principales servicios que proporciona la PROFECO son la atención de quejas y denuncias, la asesoría y orientación sobre precios y calidad, así como verificación de los productos y servicios de consumo general, a fin de que cumplan con las normas oficiales mexicanas. Actualmente cuenta con 61 delegaciones ubicadas en las capitales de los estados y en las ciudades más importantes de nuestro país.

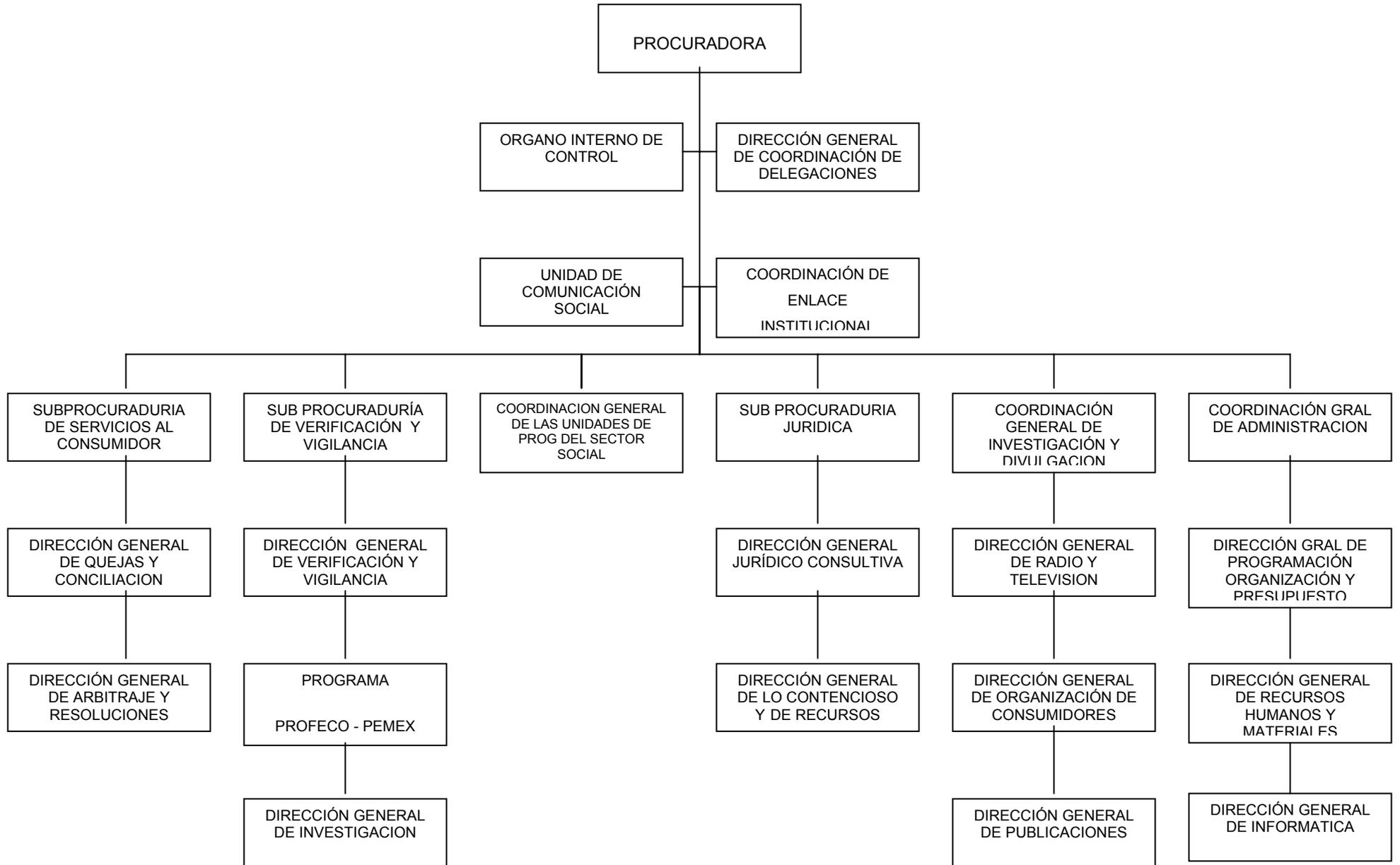
3.4 MARCO JURÍDICO

PROFECO lleva a cabo sus funciones de conformidad con un importante Marco Jurídico que deriva de los principios establecidos por el Artículo 28 Constitucional, y que tiene por objeto garantizar la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones de consumo, protegiendo los derechos del consumidor y basa sus actividades en las siguientes leyes y reglamentos.

Leyes y Reglamentos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 28.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Anteproyecto de decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal de Protección al Consumidor Reglamento de la Procuraduría Federal del Consumidor.
- Estatuto Orgánico de la Procuraduría Federal del Consumidor.
- Reglamento de Sistemas de Comercialización Mediante la Integración de Grupos de Consumidores (Artículo 63 de la Ley Federal de Protección al Consumidor).
- Reglamento del Artículo 122 de la Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
- Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
- Acuerdo de Circunscripción Territorial de las Delegaciones.

3.6 ESTRUCTURA ORGANICA



3.7 DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES (DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN)

Dentro de las áreas que conforman la Procuraduría Federal de consumidor se encuentra la Dirección de Recursos Humanos y Materiales la cual se ocupa de:

- ❖ Dirigir las acciones relativas a los nombramientos.
- ❖ Contratación, pago de remuneraciones, prestaciones e incentivos.
- ❖ Ubicación y reubicación del personal de PROFECO, así como los mecanismos de reclutamiento, selección, desarrollo y capacitación del personal, instrumentando las normas, políticas y procedimientos que se requieran de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

De esta depende el Departamento de Capacitación, la cual se analizará y propondrá la implantación de los círculos de calidad, es importante mencionar que en este departamento también se llevan a cabo algunas actividades concernientes a la selección de personal, a continuación se mencionaran las actividades que se desarrollan en dicho departamento y son:

- ❖ Convenios con instituciones y organismos que ofrezcan cursos de capacitación a los empleados de PROFECO.
- ❖ Planeación, organización y programación de conferencias y cursos de capacitación, según las necesidades de cada área.

- ❖ Programa de universidad y preparatoria abierta, en coordinación con Universidad la Salle y Dirección General de Preparatoria Abierta.
- ❖ Reclutamiento del personal que cuente con el perfil a ocupar.
- ❖ Asistencia a solicitantes de servicio social.
- ❖ Organización de eventos, referentes a los premios y estímulos que se les dan a los trabajadores.

Dicha área se encuentra conformada por:

- ❖ Jefa de departamento, con estudios de licenciatura en economía.
- ❖ 1 secretaria, con estudios de secretariado.
- ❖ 3 coordinadores de los cuales, un pasante de licenciatura en diseño gráfico encargado del programa de universidad y preparatoria abierta, otro pasante de licenciatura en relaciones internacionales encargado de llevar a cabo la detección de necesidades y la organización, planeación de los cursos de capacitación y una licenciada en psicología encargada de la selección de personal.
- ❖ 4 administrativos, 3 con preparatoria terminada, un pasante en administración, los cuales dan apoyo en las actividades antes mencionadas.

Es importante mencionar que se han impartido conferencias y cursos sobre calidad y círculos de calidad a los empleados antes mencionados, por lo cual se

infiere que se tienen bases, para llevar a cabo la propuesta de implantación de los círculos de calidad.

Es necesario señalar que con los Círculos de Calidad no se trata de copiar un modelo importado, ya que muchos de los errores que actualmente padecemos en la administración tanto pública y privada se deben al hecho de haber copiado y no adecuado, la idea consiste en estudiar y comprender el concepto y adecuarlo hasta convertirlo en parte de los trabajadores que conforman la institución de modo que sean un valor propio, para que se pueda aplicar con fe y entusiasmo dentro de la organización.

Por lo tanto la implementación de un programa de Círculo de Calidad deberá adaptarse a las características específicas de PROFECO desde que se elige el título del programa hasta la definición de los criterios bajo los cuales puede operar con eficiencia y ser revisado con periodicidad para analizar los resultados y hacer las modificaciones pertinentes para obtener los mayores beneficios a corto plazo.

Si son introducidos debidamente los Círculos de Calidad representaran una parte importante de la institución ya que no se trata de un concepto que se baste por si solo sino que constituirá un aspecto de la forma en que se deben de hacer las cosas. Es importante que comprender los beneficios que traerá a PROFECO la implementación de un círculo, el cual se verá reflejado en:

El desarrollo de la capacidad de liderazgo a la habilidad que obtendrá cada uno de los trabajadores de PROFECO para administrar su área de trabajo, elevará el nivel de productividad y de la moral de los trabajadores, creando un ambiente propio para que cada uno este sensibilizado a la calidad, a los problemas y a las necesidades de mejora, participación en la toma de decisiones, realización de actividades estrechamente ligadas con el área de trabajo, desarrollo de creatividad, toma de conciencia de calidad, propiciara un ambiente en el que prevalezca la armonía y el respeto humano.

CAPITULO IV. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD EN LA PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR.

4.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Como se vio en el capítulo uno, la creatividad japonesa a través del control total de calidad, constituye el marco de desarrollo de los círculos de calidad, donde es factible la implementación de sus sugerencias y hallazgos que dan la oportunidad de desarrollar los aspectos humanos y sociales de trabajo.

Los Círculos de Calidad nacen y se desarrollan en Japón, no con apoyo de expertos en psicología o desarrollo organizacional, sino más bien con apoyo de los supervisores y gerentes con una formación técnica de ingeniería y enfoque productivo. Y su organización permite que los gerentes y directivos de más alto nivel formen parte del comité coordinador del Círculo de Calidad; el supervisor es el mejor líder, apoyado por secretarios y demás miembros, además de que para la solución de problemas utilizan diferentes técnicas de evaluación y seguimiento.

Es evidente que el sistema de Círculos de Calidad para poder ser implementado dentro de la institución debe adaptarse a nuestra realidad, cultura y estilos administrativos. Tomando en consideración que el estilo tradicional de administración de las empresas en México es autocrático por lo general, situación que debe cambiarse a un estilo de gestión participativa donde se cree un ambiente

en el que lo empleados desarrollen al máximo sus habilidades en función con su cultura.

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo tercero, La Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), siendo un organismo descentralizado del Estado, lo consideramos como una institución vulnerable por falta de competitividad, bajos niveles de productividad y calidad en el servicio; para ello, este sistema representa un área de oportunidad para la mejora continua por medio de la implementación de los círculos de calidad.

Se propone identificar el Círculo de Calidad en el departamento de capacitación, donde al analizar a sus empleados se evidencia un sistema de trabajo caduco y tradicional que indudablemente repercute negativamente en sus labores propias además de afectar a los usuarios.

De acuerdo con las encuestas realizadas a los empleados del departamento de capacitación, tanto a nivel directivo como operativo (Ver anexos), se observó varias necesidades que motivan a la implementación de los Círculos de Calidad; entre los problemas principales reportados son:

- Falta de difusión o conocimiento de los objetivos generales, como del departamento.
- Así como de la misión y visión institucional.
- Falta de capacitación, adecuada a sus necesidades.

- Comunicación escasa entre niveles directivos y operativos.
- Miedo al cambio.
- Poco entusiasmo y motivación del personal, para el desempeño de sus labores.
- Duplicidad de funciones.
- Escasez de recursos materiales para el desempeño de sus labores.
- Falta de personal que cumpla el perfil necesario para el puesto que desempeña.
- Poco interés y participación por parte de los directivos por el desarrollo de un servicio de calidad.

Además al comentar sobre el sistema de círculos de calidad entre los empleados de la institución, varios se mostraron entusiasmados por el desarrollo personal, por la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que esto implica.

4.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD PARA LA PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

Tomando como referencia los factores relevantes anteriores, se desarrollo una propuesta de implementación de círculos de calidad para el departamento de capacitación, donde se promueva el incremento de la calidad de los servicios que presta.

Este proyecto esta dirigido principalmente al personal del área de trabajo; es recomendable que participe el Director del departamento, algún jefe de área y miembros operativos.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Mejorar los procesos y actividades administrativas para una atención de calidad a los usuarios internos y externos.

- Fomentar una cultura de calidad en todos los niveles, que responda a las necesidades de los empleados y principalmente de los usuarios.
- Aumentar la confianza de la población en los servicios educativos que presta.
- Mejorar la responsabilidad del personal por la calidad de servicio que ofrece.

ETAPAS RECOMENDADAS

- 1) Fundar un sistema de apoyo a los círculos de calidad.
- 2) Establecimiento del sistema de círculos de calidad y capacitación.
- 3) Iniciar, mantener y retroalimentar la operación de los círculos de calidad.

4.2.1 FUNDAR UN SISTEMA DE APOYO A LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

La búsqueda de sistemas innovadores que logren aumentar la calidad de los servicios representa un gran reto, es así que los Círculos de Calidad ostentan una manera para la mejora continua.

Una vez que el proyecto sobre la implementación de Círculos de Calidad en el departamento de Capacitación de la PROFECO sea presentado, financiado y aprobado por la dirección general, se inicia la organización de apoyo para su conformación, tomando en cuenta los siguientes pasos:

- 1) Integrar un comité de dirección de apoyo a los Círculos de Calidad con políticas adecuadas.
- 2) Nombrar un coordinador de los círculos de calidad e identificar facilitadores de apoyo.
- 3) Los directivos deben apoyar en cada una de sus áreas a los Círculo de Calidad.
- 4) Los empleados de varios departamentos deben formar e integrar los círculos de calidad.

Tal organización se fundamenta en funciones particulares que a continuación se enumeran:

1. Comité de Dirección de los Círculos de Calidad.

Este comité promueve la administración por calidad, desplegando adecuadamente la misión, visión, valores, sus políticas y objetivos, utilizan un lenguaje común, da seguimiento y promueve el desempeño de los círculos de calidad, asegura que los facilitadores de los círculos de calidad cuenten con los recursos necesarios y los apoyen realmente.

2. Coordinador y Facilitadores de los Círculos de Calidad.

Deben convencer que los empelados del nuevo sistema, logrando que se interesen y participen en el Círculo de Calidad, así como desarrollar la estructura operativa de los Círculos de Calidad (textos y formatos de capacitación), promover el mayor número de presentaciones posibles, mejorar constantemente todo el sistema de trabajo de los Círculos de Calidad, asegurar que se apliquen adecuadamente las herramientas de control, atiende todas las preguntas y dudas de los líderes y miembros de equipos. Estarán al pendiente de las juntas, cumplimiento de horarios, preparación de las salas de juntas, materiales necesarios, capacitación de los integrantes de los círculos de calidad, etc.

3. Jefes de área.

Una vez capacitados serán los que entiendan e inicien el funcionamiento del círculo de calidad, así mismo identificarán a los entusiastas para animarlos a

formar parte del círculo, también asesoran para que los primeros temas que escogen los miembros del círculos no sean los esperados, son el pilar del trabajo en equipo del área y no dependen de nadie para tal efecto, comunican constantemente al comité de dirección de la situación de su Círculo de Calidad.

Los círculos de calidad no son completamente autónomos. Los jefes pueden afectar significativamente su éxito o fracaso, deben facilitar sus actividades otorgando el tiempo necesario, el espacio y los recursos; escuchar las presentaciones de los reportes intermedios; discutir los resultados de sus actividades; sosteniendo sesiones de presentaciones para que compartan sus éxitos y así ayudar a los miembros a expandir sus conocimientos y habilidades.

En la evaluación los jefes no deben centrarse sólo en los resultados o evaluar su mérito por los resultados monetarios, sino también considerar sus esfuerzos, antigüedad, trabajo en equipo, y la mejora de sus habilidades para enfrentar los problemas difíciles.

4. Supervisión

Los supervisores deben estudiar y entender los conceptos de administración por calidad, la situación actual del Círculo de Calidad y asumir el liderazgo de su promoción. Además de asistir a eventos de los círculos nacionales y regionales, estatales, etc. Deben tener un sistema de registro de los círculos, promoviendo al

menos reuniones semanales, deben inducir el trabajo en equipo hacia los objetivos de la institución, el Círculo de Calidad es el resultado de la cooperación de personas y por lo tanto debe estar integrado a los objetivos de la institución.

Promoción, concursos internos y sistemas de reconocimiento.

Como soporte a los Círculos de Calidad, es necesario realizar acciones de promoción, organizar concursos y contar con un sistema de reconocimiento adecuado y acorde a las necesidades de los participantes, se recomienda lo siguiente:

Promoción

El coordinador y los facilitadores deben diseñar los posters con mensajes sobre trabajo en equipo, usando los medios de difusión de la institución para promover la formación de nuevos Círculos de Calidad y comunicar la situación actual de sus actividades por medio de revistas internas, poster, pizarrones, correo electrónico, trípticos de capacitación, etc.

Concursos

Estos concursos pueden ser a nivel institucional si es que se logra establecer más de un círculo, a nivel nacional o incluso a nivel internacional, estos concursos ayudarán a fomentar la participación y motivación de los miembros; se recomienda realizar concursos entre los posibles Círculos de Calidad de tal manera que todos concluyan y presenten por lo menos una vez al año un proyecto terminado, para motivar y crear compromiso.

Reconocimientos

Es importante establecer un sistema de reconocimiento adecuado a las necesidades propias de los miembros, con el objeto de reconocer pública y personalmente las actividades realizadas y los resultados logrados por los Círculos de Calidad, ya que esto los motivará a seguir trabajando, elevando su ego y orgullo por el trabajo. Para ello se recomienda inicialmente un incentivo económico, ya que una vez cubriendo sus necesidades básicas o de subsistencia lograrán integrarse por completo al Círculo de Calidad.

Reconocimientos sugeridos son:

MATERIALES	<ol style="list-style-type: none">1. INCENTIVOS ECONOMICOS2. VALES DE DESPENSA3. DIPLOMAS DE PARTICIPACIÓN4. CARTAS DE FELICITACIÓN5. VIAJES, ETC.
DESARROLLO	PRESENTACIÓN DE LOGROS ANTE: <ol style="list-style-type: none">1. EL COMITÉ DIRECTIVO2. ANTE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO3. ANTE SUS FAMILIAS Y EN OTROS FOROS
REFORZAMIENTO	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ENTRE INSTITUCIONES

Arranque

Una vez establecido un estilo de administración participativa y con enfoque al desarrollo del personal, con un sistema de reconocimiento adecuado a las necesidades de los trabajadores y la organización de apoyo a los Círculos de Calidad, ya se tienen las bases para iniciar la implementación de los Círculos de Calidad en el departamento de capacitación, como se muestra a continuación.

4.2.2 ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD Y CAPACITACIÓN.

Desde un inicio es importante definir los aspectos que no habrán de tratarse en los Círculos de Calidad, tales como conflictos interpersonales, salarios, prestaciones, aumentos, y otros aspectos concernientes a contratos de trabajo. Su objetivo es la solución de problemas de trabajo mediante la participación y desarrollo de la creatividad de todos, para que en esa medida se logre una mejora en el desarrollo de las personas y por consiguiente en el desempeño de sus labores.

Los pasos que recomendamos para el establecimiento de un Círculo de Calidad en la Procuraduría Federal del Consumidor dentro del Departamento de Capacitación son:

1. El comité coordinador establecerá un ambiente adecuado cubriendo las necesidades básicas para las actividades del círculo y difundirá los conceptos elementales sobre calidad a los directivos y responsables de cada departamento.
2. Por unanimidad se estandarizará los criterios de registro, roles dentro del círculo, capacitación y evaluación final de los círculos de calidad.

3. El comité coordinador promoverá la integración de los Círculos de Calidad.

4. Se recomienda que el Círculo de Calidad pertenezca a la misma área de trabajo, se conforme de cinco a ocho miembros reunidos en forma voluntaria y periódica para hacer las mejoras.

5. Antes de iniciar cualquier actividad del círculo de calidad, deben definir:
 - Nombre
 - Responsabilidades
 - Registros y reglas en general

La primera actividad de un equipo es conocer y definir elementos que les permitan vivir y llegar al éxito. La información interna ganada por cada participante y la familiaridad lograda dentro del grupo, son pasos de crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo. Esta actividad ayuda a construir el autoestima y un clima en el que las diferencias son aceptadas sin ridiculizarlas.

6. Seleccionar y reclutar al líder del Círculo de Calidad y entrenarlo. Debe utilizarse un texto sencillo para la capacitación del líder así como el de los miembros, tanto en técnicas estadísticas como en herramientas de trabajo en grupo para la solución y evaluación de problemas.

7. Al regreso a su área de trabajo para organizar su Círculo de Calidad; si el líder no domina todos los conocimientos que pretende transmitir, debe volver a estudiar. El líder, deben enseñar y entrenar a los miembros del Círculo de Calidad, atendiendo problemas reales del departamento.
8. Se recomienda que la primera actividad que lleve a cabo el círculo sea la de seleccionar un problema común, de interés para todos y de su propio departamento. Con el apoyo del coordinador se seguirá las técnicas básicas de calidad, incluyendo la evaluación de la probable mejora y viabilidad económica.
9. Si el coordinador y el líder del Círculo de Calidad deciden que la propuesta no es viable, se le explica a los miembros el porqué y se les anima a que presenten otra.
10. Si es viable, se comunica al Círculo de Calidad, la aceptación de la mejora para su implementación.
11. Una vez implementado, la mejora se documenta y se analiza la información en busca de otra mejora.

12. Los Círculos de Calidad deben preparar reportes y presentaciones a sus compañeros.
13. Una vez concluido un proyecto, el Círculo de Calidad deberá identificar nuevas oportunidades de mejora y sigue preparándose.
14. Cada jefe de departamento dará seguimiento y soporte a las mejoras.
15. Se sugiere se registre el Círculo de Calidad ante el Instituto Mexicano de Control de Calidad, donde podrá asesorarse e intercambiar ideas además de participar en eventos relacionados con los Círculos de Calidad.

A continuación se analizan los principales roles a establecer dentro de los Círculos de Calidad.

Dentro del Departamento de Capacitación, se recomienda que el líder sea el director de área, mientras que el secretario y los miembros, por integrantes del departamento.

Rol del líder del Círculo de calidad.

El líder debe tener el poder que le permita unir los esfuerzos de todos para lograr objetivos comunes. Sus responsabilidades recomendadas son las siguientes:

- 1) Promover las actividades del Círculo de Calidad, estudiar métodos, herramientas y técnicas específicas de solución de problemas y de trabajo en equipo y capacitar a los miembros. Intercambiar experiencias con otros Círculos de Calidad y aplicar las nuevas ideas a su propio círculo.
- 2) Debe organizar un equipo con sus subordinados, donde se discutirá sobre la manera de trabajar, además fomentará la participación de todos en las reuniones, integrara el Círculo de Calidad creando buenas relaciones humanas, logra la cooperación armónica y respeto mutuo de todos los miembros.
- 3) Dar dirección y sentido al Círculo de Calidad ya que no son solo reuniones sociales. No desvincula las actividades de equipo con las del trabajo diario, debe unir a los miembros, debe encontrar un área de oportunidad y tema de trabajo con metas a alcanzar.

- 4) Debe realizar reuniones o juntas efectivas, debe asignar responsabilidades y tareas a los miembros.
- 5) Debe promover la participación de los miembros, generando un clima adecuado y animando a los miembros a participar, no es el primero en opinar, escucha con detenimiento las ideas de las personas, anota las ideas importantes en un pizarrón, rotafolios o similar para su discusión.
- 6) Guiar al equipo hacia conclusiones objetivas, lograr consenso en las decisiones y verificar, no aplicar el método de decisión de la mayoría por ser el más fácil.
- 7) Debe registrar y documentar todos los resultados como parte de la historia de cada círculo, la documentación del caso lleva a la reflexión sobre lo positivo y las áreas por mejorar.
- 8) Enseña a los miembros del equipo las herramientas de la calidad y otras técnicas específicas esenciales de los equipos y su organización.
- 9) Entregar y explicar al jefe inmediato cada problema y resultados, incluyendo el programa de actividades, bitácoras de las juntas y el reporte final de cada caso.

Rol del Secretario

Se sugiere la participación de un secretario dentro de cada círculo ya que dentro de sus actividades será el responsable de avisar de las reuniones y confirmar la asistencia de los miembros, así como de que las reuniones se documenten adecuadamente y que la carpeta o archivo del equipo este siempre ordenado y actualizado. No debe confundirse este rol con el responsable de escribir todo incluyendo la documentación de todo el proceso de solución del caso. Es responsabilidad de todos los miembros del Círculo de Calidad que un caso este documentado, incluyendo gráficas, tablas, esquemas, formatos, etc.

El secretario planea las juntas junto con el líder, lleva la minuta de las reuniones, la agenda de la reunión, escribe la bitácora de cada junta, elabora la agenda de la siguiente, les recuerda a los miembros sobre la siguiente reunión y sus objetivos, verifica que la sala de juntas esté lista (reservación, agenda, pizarrón, rotafolios, hojas, etc).

Roles de los miembros

Su forma de pensar y actuar es diferente y sin embargo es necesario que se interrelacionen para poder cumplir objetivos comunes a través de las actividades del Círculo de Calidad.

Esto debe lograrse con una buena comunicación en donde todos hablan y participan, además de existir un entendimiento de las inquietudes y necesidades mutuas, una adecuada delegación de tareas y se comparta la satisfacción que genera los logros y éxitos.

Deben capacitarse en la aplicación de las herramientas estadísticas y de solución de problemas.

Debe asistir puntualmente a todas las reuniones y participar activamente.

Ruta de la calidad para la solución de problemas.

La ruta de la calidad es la metodología recomendada para identificar un área de oportunidad de mejora o problema, solucionarlo y estandarizar la solución.

Una forma de minimizar los problemas, es capacitar adecuadamente a todo el personal en el uso de las herramientas y técnicas de evaluación de solución de problemas, teniendo un apoyo real de la dirección en relación al apoyo que requieren los Círculos de Calidad para el desarrollo de sus proyectos, incluyendo apoyo de otras áreas, participación, asignación de tiempos y recursos necesarios.

Las reuniones

Las reuniones serán importantes para el desarrollo del Círculo de Calidad y si no se administran adecuadamente, las actividades del círculo no se pueden planear ni realizar, no se fomentan las relaciones humanas y finalmente, los miembros se cansan y el equipo desaparecerá. Se recomienda lo siguiente:

1. Cada reunión debe tener un líder o coordinador.
2. Se debe avisar al menos con un día de anticipación.
3. Al principio de cada reunión se debe aclarar su propósito y objetivo.
4. Debe realizarse en un lugar donde exista la más mínima distracción e interrupción, con apoyo de materiales audiovisuales previamente preparados.
5. Las reuniones no deben ser mayores de dos horas, además de iniciar a tiempo.

6. Las discusiones sobre temas o intereses individuales no deben desviar el propósito de la reunión.
7. El líder debe controlar la toma de la palabra y animar a la participación.

La participación de los miembros del Círculos de Calidad depende en gran medida del líder y en muchas ocasiones no se obtienen los resultados deseados. Para ello se recomienda que el líder realice las siguientes acciones:

- Hacer preguntas abiertas: el líder hará cuestionamientos al círculo y para ello se asegurará que las preguntas no sean confusas y se entiendan. Debe esperar paciente que alguien conteste, de lo contrario se repetirá la pregunta y esperará una respuesta. Nunca debe enojarse o regañar a los miembros.
- Preguntas dirigidas: el líder debe realizar preguntas concretas a un miembro en particular, con su ayuda esperará hasta lograr la respuesta deseada, debe tener cuidado de no elegir inicialmente a una persona muy penosa o miedosa, ya que de hacerlo, será difícil su participación voluntaria.
- Dar seguimiento a cada respuesta: La lluvia de ideas será la mejor técnica para reunir varias opiniones e ideas, el líder debe manejar esta técnica con mucho respeto.

Las presentaciones

La presentación del Círculo de Calidad siempre debe ser apoyada por la administración para lograr lo siguiente.

1. Desarrollar la capacidad de los miembros del círculo a sintetizar en un reporte o bitácora sus experiencias.
2. Motivar la capacidad para exponer ideas.
3. Alcanzar el motivo de desarrollo personal.
4. Permitir el reconocimiento público del trabajo realizado.

El Círculo de Calidad deberá presentar sus experiencias, logros y planes ante los miembros de la institución.

Lo importante es que el círculo prepare su material, lo ensaye y que comparta con todos la experiencia de hablar en público.

Después de la primera presentación, mejorará su desempeño debido al sentimiento de equipo que les genera el esfuerzo de prepararse unidos.

Capacitación de los integrantes del Círculo de Calidad

Al mencionar la implementación de los Círculos de Calidad será igual a la permanente capacitación institucional, en la cual los miembros aprenderán no sólo las experiencias de sus compañeros sino también podrán enriquecerse con pláticas y consultas de especialistas, además de asesores externos expertos en Círculos de Calidad.

Asimismo se recomienda que todos los niveles jerárquicos de la institución se capaciten acerca de los Círculos de Calidad aunque con distintos enfoques.

Para la Dirección se recomienda tomar un curso básico de Círculos de Calidad, así ampliará sus conocimientos, ya que a partir de ello brotarán ideas y acciones que ejercerán los círculos, además escucharán experiencias de otras empresas o instituciones que les enriquecerá.

El comité organizador y el facilitador, se sugiere que se inscriban a un buen curso de Círculos de Calidad ya que en el caso del facilitador será quien aplique dentro del círculo todas las técnicas y herramientas de solución de problemas y así lograr un completo dominio, además que será el que transmita sus conocimientos al líder.

El líder al igual que el facilitador tomará un curso, quizá más práctico donde se les conducirá a desempeñar su nuevo rol, donde la capacitación se basará en el desarrollo de las técnicas y herramientas para los Círculos de Calidad además de la filosofía, objetivos, su funcionamiento y dinámica de los mismos.

La capacitación para los miembros dependerá del líder, quien les explicará los objetivos y el funcionamiento del sistema, el líder tendrá la pauta de explicar las reglas del juego antes de iniciarlo y de esta manera podrá guiar al grupo sobre la marcha.

En la práctica, los Círculos de Calidad darán resultado como consecuencia del desarrollo humano de sus miembros. El desarrollo se obtiene cuando las personas aprenden, enseñan y aplican dichos conocimientos.

Una vez implementadas todas las recomendaciones anteriores ya se habrá establecido el sistema de Círculos de Calidad en la PROFECO, ahora sólo resta establecer las medidas para su mantenimiento y mejora continua.

4.2.3 Mantener y retroalimentar la operación de los Círculos de Calidad

Las acciones que recomendamos para que el trabajo en equipo se mantenga y mejore son:

- El personal debe estar orientado hacia la misión y los objetivos de la PROFECO.
- El clima básico debe ser de confianza y apoyo entre los miembros.
- La comunicación debe ser abierta, es decir que el personal debe compartir todo dato relevante para las metas del equipo e institución.
- Se debe permitir al personal participar en la toma de decisiones.
- Deben identificarse y manejarse las diferencias, no deben ignorarse o maquillarse.
- La estructura del equipo y procedimientos deben ser consistentes con las tareas, las metas y la gente involucrada.
- Debe mantenerse el sistema de reconocimiento, incluyendo incentivos económicos en función de esfuerzo y resultados.

Creatividad

La creatividad no es otra cosa que el resultado del esfuerzo de cada uno para identificar problemas, pensar y utilizar su sabiduría inherente.

Uno de los propósitos de las actividades de los Círculos de Calidad es conducir el ingenio de los miembros a hacer mejoras y establecer controles.

El facilitador debe transmitir a sus miembros el interés, placer, entusiasmo y orgullo en el trabajo además de impulsar un espíritu innovador y tratar sin intimidarse por el fracaso.

Es importante considerar que el personal no puede ser ingenioso simplemente por tratar de serlo. El esfuerzo individual como la actitud del Círculo de Calidad son sin duda importantes, pero el personal, se beneficiará de la estimulación externa por parte de la dirección, los jefes, los líderes y los miembros del propio Círculo de Calidad.

Recomendaciones adicionales

Algunas acciones externas a la operación de los Círculos de Calidad recomendadas son:

- Formación de biblioteca de libros y publicaciones relacionadas con la calidad y productividad, así como de Círculos de Calidad.

- Al principiar la operación de los Círculos de Calidad e recomienda asistir a diferentes empresas o instituciones que sean modelo por sus avances en Círculos de Calidad, para ganar experiencia y aclarar dudas.
- Se recomienda facilitar la práctica de oratoria y liderazgo con el cual aprendan a perder miedo de hablar en público los miembros del Círculo de Calidad, superándose.

4.2.4 La participación del Administrador Educativo en la implementación de los Círculos de Calidad.

La Administración Educativa participa como subsistema de la Administración Pública y Privada, la cual resuelve problemas del ámbito educativo de la Administración general.

Es así que ésta puede ser vista como “una rama especializada de la ciencia política y de la ciencia de la administración pública, por que se ocupa de una parte de los asuntos de Estado que son de interés general”³⁴, siendo en este caso la educación es un asunto que ocupa la atención del Estado; La aparición de la profesión denominada Administración Educativa, responde a la satisfacción de una necesidad ocupacional real existente en la formación social

³⁴ UVALLE Berrones, Ricardo, Revista del IAPEN, Administración Pública en el Estado mexicano, p52

Mexicana. El crecimiento poblacional y la multiplicación diversificada de la práctica educativa especializada la han hecho necesaria.

La Administración Educativa es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimiento. Cuéntese entre ellos las instalaciones en las que se imparte la enseñanza, los recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros la ubicación territorial geográfica de los centros educativos, la planeación de la práctica educativa, el control del proceso enseñanza-aprendizaje , la armonía de los recursos y procesos, etc.

Es decir, la Administración Educativa estudia la realidad social bajo la óptica, del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución, organización o proceso social de que se trate y de los objetivos específicos que cada práctica se proponga.

La lógica del administrador educativo es la lógica de la eficiencia de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución y de los objetivos que persiga. Su preocupación es la centración intelectual en la optimización del proceso educativo para alcanzar la mayor apropiación cognoscitiva en las mejores condiciones posibles, dado un determinado conjunto de recursos. El tipo de

institución en el que se labore debe expresar los objetivos personales y ser un campo en el que su intencionalidad pueda ser transformada en realidad.

La Administración Educativa no debe limitarse a la interpretación y conducción de lo existente. Puede proponer estructuras académico-administrativas, formas nuevas de socialización de conocimiento, objetivos educacionales distintos, planes de alcances diferenciales temporal y sustantivamente. Así puede potenciar lo real intencionalmente”.³⁵

Tomando como punto de partida que “la Administración Educativa por su parte, es una rama especializada de la administración pública que tiene como funciones planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los objetivos, los procedimientos, las tareas, el personal, los recursos, etc., así como motivar, comunicar, evaluar, corregir desviaciones y tomar decisiones, en las organizaciones que tienen encomendado el servicio educativo, a fin de alcanzar resultados deseados.”³⁶

Por lo tanto la administración sigue siendo el eje sobre el cual gira la toma de decisiones, ya que toda institución pública o privada requiere de una organización sistematizada en todos sus procesos y para llegar a ello es necesario crear y/o,

³⁵ COVARUBIAS Villa, Francisco. *El problema del objeto de estudio de la Administración Pública*, Revista del IAPEM, Administración Pública del Estado Mexicano.N.10 P. 67.

³⁶ ALVAREZ Larios, Edgar Alejandro. *La comunicación en las organizaciones en el marco de la globalización, un enfoque teórico*: Tesis, p. 78.

moldear al sujeto que forma parte de tal institución, siendo aquí donde el administrador educativo forma parte de ese gran propósito social pues debe crear las condiciones adecuadas para la formación de tal sujeto, capacitándolo y enseñándole la aplicación de nuevas herramientas (Círculos de Calidad) para el mejor desarrollo de sus actividades.

La Dirección de Capacitación y Desarrollo de la PROFECO, tiene como función la coordinación evaluación y seguimiento de los cursos de capacitación, por tal motivo, el administrador educativo puede colaborar dentro de esta dirección con el fin de perfeccionar éste proceso que es muy importante para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, con el propósito de brindar servicios acordes a las necesidades de los usuarios.

Por lo tanto, la educación, permite una toma de conciencia frente al mundo en el que viven los individuos ya que ayuda a identificar talentos y capacidades que bien pueden aprovecharse y desarrollarse, permite forjar en la sociedad una idea positiva, incorpora a la vida productiva fuerzas de trabajo real y potencial para transformar condiciones y relaciones de vida, como parte de esta educación se encuentra la capacitación, entonces, el administrador educativo tiene como función supervisar que todos los procesos para realizar dicha capacitación se lleve de la mejor manera, ya que no se puede alcanzar un desarrollo organizacional sin personal calificado.

Como ya se mencionó, el proceso de evaluación y seguimiento de los cursos de capacitación el administrador educativo puede ser coordinador o asesor, ya que tiene las herramientas básicas para aplicar los procesos administrativos en cualquier organización, con el fin de optimizar recursos para la mejora de la misma. Además puede proponer soluciones a problemas relacionados con la Administración Educación.

“El administrador de la educación se nos aparece como un administrador general, esto es, como un gerente de proyectos o programas educativos en los que intervienen diversos especialistas y que el administrador dirige, debe administrar la información que el sistema proporciona y que actúa como retroalimentación del mismo; debe coordinar las actividades de los especialistas proponiendo soluciones desde una visión general o global de los problemas; debe evaluar los proyectos educativos elaborados(...), debe animar las diversas y múltiples actividades educativas, debe tomar decisiones debe elaborar los estudios técnicos precisos, debe establecer la ordenación académica mediante la formulación de planes y programas de estudio, debe asignar y distribuir los cuantiosos recursos financieros que reciben del Estado, debe actuar como empresa construyendo centros educativos de todos los niveles, debe reclutar profesorado en cantidades desconocidas hasta el presente, debe coordinar, regular y controlar los aspectos básicos de la enseñanza”³⁷.

³⁷ PUELLES Benitez, Manuel. *Elementos de administración educativa*, Ed. Ministerio de educación y ciencia de España, España 1980. p. 41

Por lo tanto, el administrador educativo debe considerarse como un agente de cambio, su tarea como profesional será la de reformar y modernizar para el buen desarrollo de la sociedad con el propósito de impulsar sus fuerzas productivas (ciudadanos) hacia la incorporación útil en el conjunto del sistema económico, en cuanto a los aspectos funcionales y operativos el administrador educativo deberá tener la capacidad para introducir prototipos con medios de administración ya que es capaz de formular modelos de actuación y a la vez suministrar los recursos indispensables para ejecutarlos.

En la medida en que la administración y la educación se den, el administrador educativo deberá de ostentar sus habilidades, actitudes y aptitudes para desarrollar sus tareas, ya sea en el ámbito de la administración tanto pública como privada ya que cuenta con los conocimientos fundamentales de la administración pública y muchas de las funciones del administrador educativo tienen como finalidad, la preservación, mantenimiento y reproducción constante de las relaciones sociales de producción, usando como vía a la educación.

Su marco de trabajo tiene elementos firmes pero también esta sujeto a lo inesperado, por lo cual deberá demostrar que puede desenvolverse sin perder el rumbo de lo que le concierne en contextos tanto propios como ajenos.

Por lo tanto el administrador educativo participa activamente en la implementación de los Círculos de Calidad realizando las siguientes funciones:

- Propone y promueve un programa de capacitación del empleo de herramientas (Círculos de Calidad) acorde a las características particulares de la organización (PROFECO) que contribuyan a la mejora continua de sus actividades.
- Realiza una inducción a todo el personal de la PROFECO, ya que la mayoría, específicamente en recursos humanos, desconocen la misión, la visión, objetivos y metas que se pretenden alcanzar bajo la ideología que se pretende implementar de calidad total.
- Verifica que los cursos de capacitación se ajusten a las características de los empleados para así aprovechar al máximo sus conocimientos y experiencia.
- Monitorear que la organización de los Círculos de Calidad se den conforme a lo expuesto en esta investigación.
- Certifica que las reuniones de los Círculos de Calidad se lleven a cabo el día y la hora acordados.
- Confirma que los temas que se debaten dentro de los Círculos de Calidad sean los apropiados.
- El administrador apoya la revisión y evaluación del proyecto inicial y no deja que se desvincule de los objetivos y metas propuestos.

Ante estos puntos mencionados el administrador educativo ejerce su campo de acción dentro de la capacitación, ya que surge como una necesidad por vincular la educación a las actividades institucionales, ya que existe el analfabetismo técnico, el cual se da por falta de capacitación; es por ello que se intenta que el Administrador Educativo sea el medio por el cual se integre el proyecto de la implementación de los Círculos de Calidad, a fin de conseguir una mejora continua en sus servicios.

Es claro que la capacitación del personal tiene estrecha vinculación con el crecimiento y mejoramiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización; podemos decir que la capacitación es un amplio proceso de formación social, por medio del cual los hombres tienen una mejor información sobre el medio en el que se desempeñan.

Por todo ello, en la actualidad existe tanto en el sector público como en el privado una mayor tendencia a dar importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar las habilidades del personal.

CONCLUSIONES

La primera conclusión y la más significativa que se obtiene de esta investigación, es que el modelo de Círculos de Calidad japonés no se puede implementar sin ninguna adaptación a nuestra cultura y estilos administrativos en las instituciones públicas y privadas.

Es por ello que se requiere de un cambio inminente de estilo de dirección, en el que la participación y responsabilidad compartida dan la fijación de objetivos y obtención de resultados, los cuales mantendrán eficiente y ágil a la institución.

La implementación de los Círculos de Calidad, requieren de un compromiso total por parte de la gerencia.

Este compromiso se verá reflejado con el apoyo para facilitar:

- * La capacitación: dirigida a todos los niveles, para aprender las técnicas necesarias y analizar los procesos y determinar las acciones a seguir para su respectivo mejoramiento.
- * El tiempo y los recursos necesarios para identificar las oportunidades de mejora.

Por su parte, cada empleado tiene su razón de ser y es un eslabón necesario para el funcionamiento del equipo.

Todos los empleados deben ser respetados y reconocidos, por muy humildes que sean.

En los Círculos de Calidad, todos los miembros tienen derecho de voto y el voto del líder o jefe vale igual que el de los demás.

Al empezar a divulgar el concepto de los Círculos de Calidad entre los empleados, más de uno dirá; bueno y yo ¿qué gano?.

Habrá que explicarle que si “no hacemos nada de esto, todo seguirá tal cual”, pero si se decide a participar en los Círculos de Calidad, ganará lo siguiente:

1. Capacidad de resolver problemas.
2. Participación en la solución de los problemas.
3. Oportunidad de capacitarse y aprender más.
4. Satisfacción en poder brindar un servicio de calidad.
5. Mejora en el sistema y las condiciones de trabajo.
6. Reconocimiento de los altos mandos, por su trabajo y dedicación.
7. Facilidad en la comunicación en todos los niveles de la institución.

Todo esto con el fin de lograr un espíritu de equipo que lleve a la institución a alcanzar sus propósitos a corto, mediano y largo plazo, potencializando las cualidades de cada uno de los integrantes, motivándolos a sacar todos los conocimientos que a través de los años han adquirido a partir del trabajo arduo,

manteniéndolos en constante desarrollo y crecimiento, es el secreto que permite una expansión exitosa.

Los Círculos de Calidad, están basados en tres ideas básicas:

1. Contribuir en el desarrollo y mejora de la institución.
2. Edificar un armonioso ambiente de trabajo, donde haya realización y respeto de la dignidad del hombre.
3. Desarrollar las habilidades plenamente, y sacar la potencialidad infinita del hombre.

Todo lo mencionado en conjunto nos hace reflexionar en que en un ambiente en donde la gente observa, actúa y resuelve problemas con la sola intención de cumplir con un objetivo principal, que es la Calidad Total; y una herramienta eficaz para lograrlo son los Círculos de Calidad, que formados y estructurados correctamente, hacen una fuerza de trabajo sorprendente y con innumerables beneficios y ventajas para cualquier institución u organización.

Sin perder de vista que la implementación de los Círculos de Calidad en las mejores condiciones, su desarrollo se dará con éxito, de lo contrario puede causar un gran problema de frustración y consternación por parte de los empleados y la dirección de la institución.

B I B L I O G R A F I A

ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de recursos humanos", Ed. Trillas, México 1994.

BARRANCO, Francisco J. "Planeación estratégica de recursos humanos", Ed. Pirámide, Madrid 1993.

BARRA Ralph: "Círculos De Calidad en Operación" Estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades, Ed. Mc Graw Hill, México 1990.

BELCHER John: "Productividad total", Ed. Publishing Company 1987.

CROSBY Philip: "La Calidad no Cuesta: El arte de asegurar la calidad", Ed. CIESCA, México, D.F. 1978.

CHIAVENATO Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración"; Ed. Mc Graw Hill; México 1995.

Dr. POZO Pino Augusto: "La resolución de problemas y el mejoramiento de la calidad", México ITESM 1992.

EVANS James “Administración y control de calidad”, Ed. Mc Graw Hill, México 1997

GUTIÉRREZ Mario: “Introducción a la Calidad Total”, Ed. Limusa México 1993

GUAJARDO Edmundo: “Administración de la Calidad Total”, Ed. Pax 1995

HIRATA Okamoto Ricardo: “Apuntes de control de calidad en México”, 1997

IZQUIERDO Palomo Francisco: “Círculos de calidad teoría y práctica”, Barcelona: Ed. Marcombo 1987.

KAORU Ishikawa: “Introducción al control de calidad”, Ed. Díaz de Santos, Madrid España, 1989.

KAORU Ishikawa: “¿Que es el Control Total de Calidad?”, Edit, Norma, Colombia 1992.

KAORO Ishilawa: ”Principios de Control de Calidad”, Ed. Díaz Santos, México D,F,1995

KASUGA De Yamazaki Hermelinda: “Círculos de calidad” La nueva dimensión organizacional Colegio de Graduados en Alta Dirección”, Ed. Grad, México séptima edición, 1995.

MARTÍNEZ Chavez Victor .M.; “Fundamentos Teóricos para el Proceso del Diseño de un Protocolo de Investigación”, Ed. Plaza y Valdés, México, 1998.

PHILIP C. Thomson: “Círculos de Calidad. cómo hacer que Funcionen”, Ed. Panorama; Londres Inglaterra, 1996

PUELLES Benitez, Manuel: “Elementos de administración educativa”, Ed. Ministerio de educación y ciencia, España 1980.

RODRÍGUEZ Cambeller Carlos: “Hágalo bien desde el principio”, Ed. Diana México, 1988.

DOCUMENTOS

ALVAREZ LARIOS, Alejandro Edgar. “La comunicación en las organizaciones en el marco de la globalización, un enfoque teórico”, Tesis, inédita, para optar por el grado de licenciado, en Administración Educativa, Universidad Pedagógica Nacional, México 2002.

JURAN J.M. “El Fenómeno; de los Círculos de Calidad”; Revista Sistemas de Calidad; Vol.: XVII, XIX. Manual Moderno, México 1992.

Procuraduría Federal del Consumidor. “Manual de Bienvenida”, México 2000.

Uvalle Berrones, Ricardo, “Revista del IAPEN”, Administración Pública en el Estado mexicano, México, D.F.

A N E X O S

PRECURSORES DE LA CALIDAD CUADRO COMPARATIVO

AUTOR	CONCEPTO	COMPARACIÓN
Edward W. Deming	Calidad: Producto o servicio con un alto grado de uniformidad a bajo costo y de acuerdo a las estrategias del mercado.	Tiene que ver con: <ul style="list-style-type: none"> • Insumos • Producto o servicio • Cliente
Joseph M Juran	Calidad como el cumplimiento de los requisitos, y el uso del producto o servicio.	Tiene que ve con: <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos técnicos • Aspectos humanos • Programas anuales de mejora • Liderazgo de la administración
Philip B. Crosby:	Creador del concepto cero defectos, calidad es cumplir con los requisitos, considera a la prevención como el cambio hacia la calidad.	Tiene que ver con: <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Educación, implementación de programas • Calidad responsabilidad de la dirección
Armand V. Feingbaum	Calidad es la que cumple con las características de un producto, con la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.	Tiene que ver con : <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Características • Capacidad de satisfacción
Kauro Ishikawa	Calidad es hacer bien lo que se debe de hacer, características que debe tener un producto de acuerdo con ciertas normas.	Tiene que ver con: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos productivos • Estándares • Personal • Productividad y calidad como un todo mismo

ENCUESTA

NOMBRE _____

FECHA _____

PUESTO _____

AREA _____

Esta encuesta tiene por objetivo evaluar el nivel de comunicación que existe en el departamento de capacitación, el cuál se aplicará a directores de área y jefes de departamento.

A continuación se formulan una serie de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala; marca con una cruz tus respuestas.

1. SI
2. NO

1.- ¿Los objetivos generales son los suficientemente claros para promover el desarrollo de la institución y a la vez alcanzables?

SI

NO

2.-¿Se dan a conocer los objetivos del área y de la institución al personal?

SI

NO

3.-¿Sabe usted como se relaciona su trabajo con los objetivos tanto del área como de la institución?

SI

NO

4.-¿Hay Conciencia entre los directivos del área respecto a las necesidades de integración para la realización del trabajo?

SI

NO

5.- ¿La comunicación dentro de la Dirección de capacitación se realiza en forma vertical y horizontal?

SI

NO

6.- ¿Se capacita al individuo para el trabajo en conjunto?

SI

NO

7.-¿Existe el concepto a la idea del trabajo en equipo?

SI

NO

8.- ¿Existen indicadores de eficiencia en el área?

SI

NO

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

NOMBRE _____

FECHA _____

PUESTO _____

AREA _____

Este cuestionario, tiene como objetivo ver de qué manera se lleva a cabo el liderazgo dentro del departamento de capacitación, su ayuda nos es de valiosa importancia.

Dirigido a directores de área y jefes de departamento.

A continuación se formulan una serie de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 SI

2NO

1. ¿El equipo directivo esta implicado en la gestión de calidad?

SI

NO

2. ¿El equipo directivo ayuda a la definición de prioridades en las actividades?

SI

NO

3. ¿El equipo directivo participa y toma iniciativas para la elaboración de los proyectos dentro del área?

SI

NO

4. ¿El equipo directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en las actividades y estrategias del área?

SI

NO

5. ¿El equipo directivo mide periódicamente la percepción, del personal sobre aspectos como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación y capacitación, reconocimiento del trabajo?

SI

NO

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

NOMBRE _____

FECHA

PUESTO _____

AREA _____

El objetivo de este cuestionario es analizar el impacto que ha tenido la capacitación sobre calidad y c.c, en el personal administrativo del departamento.

A continuación se formulan una serie de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. SI
2. NO

CALIDAD Se define como el cumplimiento de requisitos y adecuaciones del uso donde se desprende la responsabilidad social de cada organización, la cual radica en los requisitos de para quién trabajan, y cual será el uso del producto o servicio.

CIRCULOS DE CALIDAD Es un grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en un área de trabajo.

1. ¿Aplica el concepto de calidad dentro de las actividades que realiza?
SI NO
2. ¿Creé que los círculos de calidad le ayudarían a resolver los problemas, a los que se enfrenta dentro de su área de trabajo?
SI NO
3. ¿Ha recibido cursos de capacitación que le ayuden a desarrollar su trabajo?
SI NO
4. ¿Se le dan a conocer las actividades que debe realizar, a través de un manual o por escrito?
SI NO
5. ¿Creé que el trabajo que realiza satisface las expectativas de su jefe?
Si NO
6. ¿Se dan a conocer los porcentajes de cumplimiento de objetivos de las área que conforman la PROFECO?
SI NO

CUESTIONARIO SOBRE NOCIONES BASICAS DE CALIDAD

NOMBRE: _____

PUESTO ÁREA: _____

FECHA: _____

El objetivo de este cuestionario es determinar el grado de conocimiento que tiene el personal del departamento, sobre el concepto de calidad y que tanto lo aplican en las actividades que realizan.

Dirigido a todo el personal del departamento de capacitación.

A continuación aparecen una serie de preguntas, las cuales se tendrán que responder de acuerdo a lo que realiza en su tiempo de trabajo, en el caso de la definición de los conceptos, se le pide que explique lo que usted entiende.

En la parte derecha de la hoja podrá responder las preguntas:

¿Cual es el concepto de calidad que en los hechos se aplica en su lugar de trabajo?	
Conceptos de calidad	
¿Que entiende por calidad?	
¿Como aplica este concepto, dentro de las actividades que realiza	
Para usted que es son los círculos de calidad	
De que forma cree que estos círculos, le ayudarían a resolver los problemas a los que se enfrenta dentro de su área de trabajo	
Ha recibido cursos de capacitación que le ayuden a desarrollar su trabajo Si ¿Por que? No ¿Por que?	
Se le dan a conocer las actividades que debe realizar Si ¿Por que? No ¿Por que?	
Existe algún área dentro de la institución que evalúe el desempeño de las demás	
Cree que el trabajo que realiza, satisface las expectativas de su cliente (jefe)	
Se conocen el porcentaje de cumplimiento de objetivos de las áreas que conforman la Profeco	
De que manera se recaban estos porcentajes	