



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD EN LA  
UNIDAD DE PLANEACIÓN DEL FONDO DE CULTURA  
ECONÓMICA**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**PRESENTA**

**NICOLÀS SÀNCHEZ EVELYN**

**ASESORA: Profesora María Elena Becerril Palma**

**MÈXICO, D.F. 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MI PADRE.**

Donde quiera que estés.

### **A MI MADRE.**

Por estar siempre a mi lado, por tu amor y fortaleza que me han dirigido por la vida y me han dado las alas para volar.

### **A MIS HERMANOS.**

por su compañía, cariño y apoyo incondicional.

### **A MI ASESORA.**

Por la confianza, paciencia, los consejos; por su amistad y apoyo incondicional en la terminación de este trabajo.

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
<b>CAPITULO I CALIADAD TOTAL EN EL SERVICIO</b>	
1.1 Antecedentes De La Calidad Total.....	7
1.2 Definición De Calidad.....	10
1.3 Función De La Calidad.....	13
1.4 Norma ISO.....	15
1.4.1. Normas ISO 9001.....	16
1.4.2. Antecedentes De La Norma ISO.....	16
1.5 Administración Estratégica De La Calidad.....	18
1.5.1. La Calidad y El Ciclo Administrativo.....	21
1.5.2. La Estrategia De Aplicación.....	22
1.5.3. Gestión De La Calidad.....	23
1.5.4. Cultura Organizativa Para La Calida Total.....	26
<b>CAPITULO II CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD EN EL FONDO DE CULTURA ECONÒMICA</b>	
2.1. Conceptualización De La Capacitación.....	28
2.2. Importancia De La Capacitación.....	30
2.3. Capacitación Estratégica.....	31
2.3.1. Proceso Administrativo De La Capacitación.....	34
2.4. Detección De De Las Necesidades De Capacitación.....	36
2.4.1. Definición De La Detección De Necesidades De Capacitación.....	37
2.5. La Educación Y Capacitación En La Calidad.....	39
2.6. Círculos De Calidad.....	44
2.6.1 Definiciones De Círculos De Calidad.....	46
2.6.2 Estructura De Funcionamiento De Los Círculos De Calidad.....	47
2.6.3. Condiciones Para La Puesta En Marcha De Los Círculos De Calidad.....	50
2.6.4. Elementos Básicos Del Círculo De Calidad.....	55
2.6.5 Funcionamiento De Los Círculos de Calidad.....	57
<b>CAPITULO III IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍCULOS DE CALIDAD COMO MEJORA AL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA</b>	
3.1 Fondo De Cultura Económica.....	62
3.1.1 Estructura Orgánica.....	63
3.2. Él Administrador Educativo en la Implementación De Un Sistema De Gestión De Calidad (SGC) En El Fondo De Cultura Económica.....	66
3.3 Planeación Estratégica Sistema De Gestión De Calidad (Sgc).....	68
3.3.1 Diseño Del Sistema De Gestión De Calidad.....	71

3.3.2. Documentación e Implementación Del Sistema De Gestión De Calidad.....	75
3.3.3. Capacitación Del Personal Del Fondo De Cultura Económica.....	76
3.3.4 Mantenimiento Y Mejora Del Sistema De Gestión De Calidad.....	78
3.4. Propuesta De Implementación De Círculos De Calidad En Fondo De Cultura Económica.....	79
3.5. Plan De Funcionamiento De Los Círculos De Calidad.....	81
3.5.1. Metodología De Trabajo.....	86
4. CONCLUSIONES.....	91
5. BIBLIOGRAFÍA.....	94

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad , en esta dinámica global, y la sensibilidad hacia la calidad de bienes y servicios, en donde las organizaciones tienen como principal objetivo, brindar un bienestar a la sociedad, a través de los bienes o servicios que proporcionan , con todo lo que esto implica , y su responsabilidad es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, y para lograrlo es necesario un desarrollo mutuo, por un lado lograr la satisfacción de los clientes es importante, así como tener en consideración la satisfacción y el desempeño de los trabajadores, y es por eso que se debe tener mucha atención en el personal, para lograr formar equipos de trabajo, y poder tener una buena relación y ambiente de trabajo dentro de la organización y así lograr una practica participativa, cumpliendo con los objetivos de la organización, y obtener productos y servicios de alta calidad para los usuarios. Para poder lograr la formación de equipos de trabajo dentro de una organización es de vital importancia que se tomen en consideración dos herramientas de suma importancia como son por un lado la capacitación para poder lograr la participación del personal dentro de los procesos de trabajo de la organización, mejorando así la estructura laboral de trabajo, por lo tanto la capacitación del personal desde un punto de vista educativo va de la mano con acciones específicas que se deben llevar acabo para una buena coordinación y consecución de las necesidades de la organización en el presente, así como previsivas para el futuro de mejora continua, a través del establecimiento de programas y acciones de participación integral , pues en la actualidad se exige un servicio administrativo de calidad, por tanto la capacitación nos lleva en esta tendencia hacia la calidad en el trabajo, lo que significa el uso de la segunda herramienta los Círculos de Calidad, como un elemento de apoyo para el mejoramiento de las condiciones de vida laboral de cada uno de los integrantes de una organización, con el objetivo de lograr una mejora en la cultura de organizacional de autodesarrollo y participación constructiva, tanto individual como grupal, para lograr un equipo de trabajo con personas eficientes en la realización de sus labores dentro del proceso de trabajo de una organización.

Es por ello que en el presente trabajo de investigación se pretende brindar una propuesta, la cual se basa en los principios de Calidad Total a través de la Capacitación y los Círculos de Calidad, para su desarrollo la investigación se divide en 3 capítulos.

En el capítulo I se abordara el tema de la Calidad Total, y su función como una herramienta la cual por sus características y Flexibilidad se puede llevar a la práctica en cualquier tipo de organización, se estudiaran los antecedentes históricos de la calidad así como el concepto y el desarrollo de este hasta la actualidad, para poder explicar al llamado Sistema de Gestión de Calidad que actualmente es implantado en la mayoría de la organizaciones públicas y privadas, así como los elementos y la administración de dicho sistema y las normas ISO de estandarización que lo rigen.

En el capítulo II, se estudiara los temas de Capacitación y Círculos de Calidad abordando ambos conceptos, así como el proceso para su desarrollo en función de la Calidad Total y las condiciones necesarias para la puesta en marcha de ambas herramientas, en la Editorial del Fondo de Cultura Económica la cual se encuentra en Certificación por las Norma ISO.

En el capítulo III se expone el Proceso de implementación de los Círculos de Calidad en el Fondo de Cultura Económica en el cual tuve la oportunidad de participar, ya que preste mi servicio social en dicha institución en la Unidad de Planeación que tiene a su cargo el proceso de Certificación bajo la Norma ISO 9000 de la Editorial, y por esta razón se realizó el proyecto de implementación de los Círculos de Calidad, para lo cual fue necesario la elaboración de un proyecto el cual se presentó a la Dirección para su aprobación, durante este proceso tuve la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura de Administración educativa, apoyando a los integrantes de la Unidad de Planeación quienes tienen como principal tarea mejorar día con día la Calidad en el Fondo de Cultura Económica; nos dimos a la tarea de iniciar y poner en marcha los Círculos de Calidad en donde lo más importante era la integración de todo el personal de la editorial lo cual se logró a través de la capacitación e inducción a la calidad como una nueva Cultura Organizacional, por último se presenta un apartado de conclusiones, así como la bibliografía consultada para la elaboración del presente trabajo.

# CAPITULO I CALIADAD TOTAL EN EL SERVICIO

En el presente capitulo abordaremos el tema de los antecedentes históricos de la calidad así como el concepto y el desarrollo de este hasta la actualidad, ya que resulta de interés analizar los antecedentes internacionales, para poder entender como se llego al llamado Sistema de Gestión de Calidad que actualmente es implantado en la mayoría de la organizaciones públicas y privadas, así como los elementos y la administración de dicho sistema y las normas ISO de estandarización que lo rigen.

Abordar el tema de la calidad desde cualquier ángulo es ineludible referirse a los llamados cinco grandes de la calidad, ellos son los autores mas representativos acerca de LA Calidad Total William Eduards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby.

## 1.1 . ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL

Como ha ido evolucionando la calidad durante el presente siglo, se lo puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo, como lo describen los autores J.M. Juran en su libro “El análisis de la Planeación de la calidad”, Sandholm Lennart “ Control de calidad total”, así como Mauricio León en su articulo “círculos de control de calidad” y el articulo “Historia de la Administración de la Calidad” de Jurgen E. Schuldt .

- **Revolución industrial**

A principios de los años 1900 surge la figura del supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad de tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba “por la inspección o lo que conocemos como el control de calidad moderno” ( Jurgen E. Schuldt,1998, p.1 )

- **Durante la Segunda Guerra Mundial**

Las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad, “en el que se plantean los principios básicos del control de la calidad, sobre la base de métodos estadísticos, centrándose en el uso de Cuadros de Control” (Jurgen E. Schuldt,1998, p.2)

La introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento. Esta época se caracteriza por un control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Se pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla.

- **El período posterior a la Segunda Guerra Mundial.**

Se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor, y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

“Se consideran las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado. Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad.” (Jurgen E. Schuldt,1998, p.2)

La primera orientación es la revolución japonesa quienes dieron los primeros pasos para mejorar la calidad:

“1. La alta administración se hizo cargo personalmente de llevar a cabo los cambios.

2. Todos los niveles y funciones recibirán entrenamiento en las disciplinas de calidad.



3.- Los proyectos de mejoramiento de la calidad se pusieron en marcha con un proceso continuo a un paso revolucionario “(J.M. Juran, 2002, p.2)

### **Década de los 80.**

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes “la razón de este creciente interés fue que se hizo obvio para muchos de ellos que la calidad iba a significar mucho para el futuro de las compañías” (Sandholm, 1995, p.15)

- **1990 hasta la fecha.**

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. “Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.

- Satisfacer tanto al cliente externo como interno.
- Ser altamente competitivo.
- Mejora Continua “ (Mauricio León, círculos de control de calidad)

## 1.2. DEFINICIÓN DE CALIDAD

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>• Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>• Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costes mediante la Calidad</li> <li>• Satisfacer al cliente</li> <li>• Ser competitivo</li> </ul>
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Prevenir errores.</li> <li>• Reducir costes.</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>• Ser altamente competitivo.</li> <li>• Mejora Continua</li> </ul>

Fuente: <http://www.tuveras.com/calidad/generalidades/generalidades.html>

La calidad se ha visto como la capacidad para identificar las necesidades y expectativas de los clientes, cumpliendo los requerimientos del producto o servicio ofrecido, esto cada vez adquiere más importancia en la Administración de las organizaciones, de ahí la importancia que los directivos y en general todo el personal que integra una organización, reconozcan que se pueden obtener ventajas competitivas mediante el desarrollo de sistemas de gestión de calidad.

La calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad obligatoria para permanecer en el mercado.

“La calidad es la satisfacción del cliente” (J.M. Juran, 2002, p. 3)

“La calidad puede ser un concepto confuso, hay personas que “la visualizan con relación a diferentes criterios según su papel individual en la cadena de producción y comercialización” (James, 2001, p.10).

“La calidad de un producto es la satisfacción cuando responde a las necesidades del consumidor” (L. Hansen, 1990, p.1).

Una definición generalmente aceptada es que “la calidad con el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina, es decir, un producto o un servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de determinados parámetros tales como seguridad, fiabilidad y servicio prestado”(Ruiz, 2004, p.17)

Las Normas Industriales Japonesas (NIJ) definen así el control de la Calidad “un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de la calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de la Calidad Estadístico.”(Ishikawa, 1988, p.40)

Un estudio en el cual se preguntó a 86 administradores de empresas de Estados Unidos, que definirían la calidad, se obtuvo los siguientes resultados:

- Consistencia
- Eliminación del desperdicio
- Rapidez en la entrega
- Cumplimiento de políticas y procedimientos
- Proporcionar un producto bueno y utilizable
- Hacerlo bien a la primera
- Agradar y satisfacer a los clientes
- Servicio total al cliente

(James, 2001, p.10).

La calidad como la define Carlos González de acuerdo con las normas del ISO 9000:2000 como el Grado en que el conjunto de características inherentes cumplen con las necesidades o expectativas establecidas que suelen ser implícitas u obligatorias ya sea de un producto o servicio. Fuente de información

La calidad del producto y servicio se define como “el resultante de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación, mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará la expectativas del cliente” (V. FEIGENBAUM, 1997, p. 7)

Según Sandholm la calidad de un producto es “su capacidad para satisfacer las expectativas de consumidor o cliente” (SANDHOLM, 1995, p. 9)

Por lo anterior desde el punto de vista de cualquier organización en la actualidad, será exitosa si ofrece un bien o Servicio de Calidad y logra satisfacer las necesidades de sus clientes. Actualmente se habla de la reingeniería de las organizaciones y la importancia de la calidad total, consideran dentro de sus esquemas esta idea de orientación a la satisfacción de los clientes por el bien o servicio que una organización les brinda.

La Calidad es la más importante de las armas de competencia. Los cambios en la política comercial y económica nos obligan, no sólo como sociedad sino como individuos a ser más competentes en todos los sentidos y ámbitos de la vida. Debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos, tomar decisiones contando con más información, usar tecnologías más avanzadas para poder cumplir con los objetivos de la organización a la cual prestamos nuestros servicios.

La calidad es entonces simplemente cumplir con los requisitos del cliente.

### **1.3 FUNCIÓN DE LA CALIDAD**

Para lograr la calidad se requiere el desempeño de una amplia variedad de actividades las cuales se identifican como las tareas de la calidad, como pueden ser “ el estudio de las necesidades de calidad de los clientes , la revisión del diseño, las pruebas del proyecto y el análisis de las quejas reales” (J.M. Juran, 2002, p.5)

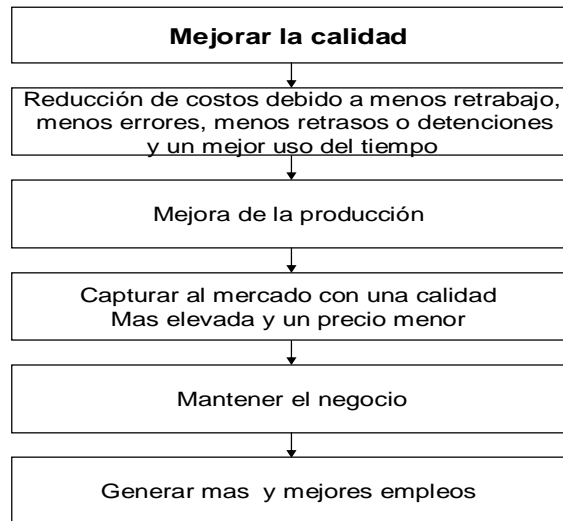
El agrupamiento de actividades necesarias para lograr tener calidad, se le llama función de la calidad dependiendo del giro de la organización, la función de la calidad se define como “la colección completa de actividades a través de las cuales se logra la adecuación para el uso sin importar en donde se realicen” (J.M. Juran, 2002, p.6)

La función de la calidad en la mayoría de las organizaciones se ve como un sistema el cual está formado a su vez por una red de actividades o de subsistemas los cuales se desarrollan en una secuencia con un fin específico, el cual es cumplir con los objetivos de la organización, cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos en cada uno de los procedimientos necesarios para llegar obtener un producto o servicio de calidad.

Desde el punto de vista de una empresa exitosa, el ofrecer un buen servicio de calidad es lograr satisfacer las necesidades de sus clientes, es por ello que las organizaciones públicas o privadas deben estar siempre en procesos de

Reingeniería con el enfoque de calidad total la cual se enfoca a los clientes o al público al que estas presten sus servicios y productos.

De acuerdo con la filosofía de Deming y su teoría respecto a la calidad es la reacción en cadena que nos dice:



(James, 2001, p.72).

Las organizaciones funcionan como un sistema y un sistema es “un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de la organización” (James, 2001, p.73).

Por lo anterior entendemos entonces que un sistema está formado por un conjunto de subsistemas que se relacionan entre sí para el logro de un objetivo.

La administración debe tener un objetivo y un meta la cual este dirigida hacia un sistema que de acuerdo con Deming la finalidad de cualquier sistema es que debe ser para todos , accionista empleados, gerentes y la comunidad en la cual se encuentra la organización, ya que si interactúan entre todos los componentes del sistema todos serán beneficiados a largo plazo “ es por ello que todos obtienen un beneficio, los dueños beneficios financieros, los empleados oportunidades de capacitación y educación y los clientes productos y servicios que llenen sus necesidades y creen satisfacción.” (James, 2001, p.75).

Es así como funciona el sistema de la calidad en donde todos los participantes salen beneficiados y a su vez benefician al entorno del cual se encuentran rodeados.

#### **1.4 NORMA ISO**

La calidad es un elemento de vital importancia en las organizaciones en la actualidad es por ello la importancia de contar con un Sistemas de Gestión de la calidad los cuales se basan en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de documentarlo e implementarlo.

La documentación es el soporte del sistema de gestión de la calidad, pues en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y proporcionan la información necesaria para la adecuada toma de decisiones. (Sandor M. Luis, 1998, p.9).

La creciente tendencia a la globalización de mercados, productos, servicios y culturas es un fenómeno que está impactando tanto a México como al resto del mundo, por lo cual las instituciones tanto públicas como privadas tienen nuevas características tales como:

- Procesos de mejora continúa.
- Resultados demostrables.
- Los gobiernos y empresas enfrentan un entorno agresivo en el ámbito de la competitividad.
- Crecientes demandas de calidad por el cliente.

En la actualidad las organizaciones al adoptar a las normas ISO forman parte de una estrategia de administración para una organización ya que esta comprobado que estas normas, tienen beneficios para cualquier tipo de organización, ya que las hace más competitivas, a través de la mejora en todos los aspectos.

### **1.4.1 ANTECEDENTES DE LA NORMAS ISO**

Al término de la Segunda Guerra Mundial la ONU, Busca crear canales de comunicación para favorecer el entendimiento entre países:

- OMC: Comercio.
- UNESCO: Educación
- OMS: Salud.
- ISO: Normalización (estándares).

La International Organization for Standardization, “fundada en Londres, Inglaterra y ahora con sus oficinas centrales en Ginebra, Suiza, ha emitido y editado , mediante sus cuerpos miembro, las oficinas o secretariados en cada país, normas internacionales como las de la familia ISO 9000 de sistemas de aseguramiento de la calidad” (González,2001,p.24) , estas normas se realizaron por la preocupación que había por parte de los países primer mundistas, por la estandarización de los servicios, productos y procesos.

Comenzó a funcionar en 1947. Sede acordada: Ginebra, Suiza.

El ISO es una federación mundial la cual agrupa a más de 128 países, tiene más de 200 comités técnicos que han generado más de 10,000 normas para productos y servicios.

El ISO es sinónimo de igualdad, sus siglas fueron tomadas de la palabra griega “ISOS=IGUAL”. La Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization – I O S) lo adoptó como siglas de su organización” (González, 2001, p.25)

### **1.4.2. NORMAS ISO 9001**

Las normas ISO 9000 se refieren a la gestión de la calidad; debido a los cambios tecnológicos, cambios de mentalidad y a la globalización de los mercados “se han realizado dos revisiones de esta norma que han generado dos nuevas versiones: la versión 1994 y la versión 2000 que reemplaza a las anteriores y es con la cual se trabaja actualmente” (Sandor M. Luís, Sistema de Gestión de la Calidad, 1998, p.7).



En esta nueva versión, las normas ISO 9001 y 9004 tienen mayor congruencia en sus estructuras y contenido, se fundamentan en los ocho principios de administración de la calidad, de alto nivel, definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de administración.

Estos ocho principios que nos describe Sandor Luís en su artículo “Sistema de Gestión de la Calidad” son:

**1. Organización enfocada al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**2. Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

**3. Participación del personal:** El personal, con independencia del nivel de la organización en el se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**4. Enfoque basado en procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso.

**5. Enfoque del sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

**6. Mejora continua:** La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.

**7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y de la información.

**8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor. “

En el contenido de esta versión de la norma se exige un mayor énfasis en el papel de la alta dirección “en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios, legales y del cliente y el establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización” (Sandor M. Luís, 1998, p.7,8).

La familia de normas ISO 9000:2000 en estas se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad (SGC).

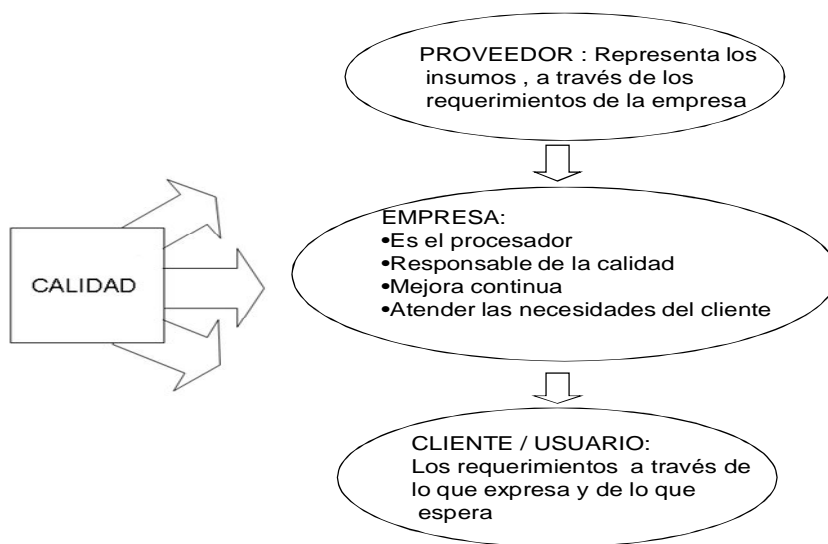
Los sistemas de calidad basados se basan en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial ISO las cuales representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las Organizaciones de todos tipos y tamaños ,quienes las han implementado son organizaciones comprometidas a brindar calida en su servicios y productos es por ello adoptan las normas ISO para mejorar sus procedimientos y con ello se refleje un alto grado de calidad y mejora continua. Un aspecto muy importante que nos menciona en su artículo Sandor Luís es que la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caduca, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente.

## **1.5 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD**

Nos encontramos ya en el siglo XXI el cual se ha caracterizado por la enorme competitividad entre las empresas debido a los cambios acelerados que ha traído consigo el proceso de globalización que vive el mundo, en donde la liberación de las economías y la libre competencia vienen caracterizando al entorno de la convivencia para en sector empresarial es por ello que actualmente el concepto de calidad esta sufriendo cambios, en los cuales ya no solo es indispensable la calidad en el producto o servicio que se oferta, ahora surgen conceptos como “calidad en todos los productos, todas las actividades y todas las industrias” (J.M. Juran, 2002, p.6). Lo cual significa que ahora se busca la calidad tanto en bienes como en servicios, no importa si

estos tienen la finalidad de lucro o no, de la misma forma se busca obtener calidad en los procesos para la obtención del bien o servicio deseado, ahora dentro del esquema de calidad total también entran todas las industrias manufactureras, servicios, y gobiernos.

En la actualidad dentro del proceso de calidad en cualquier organización intervienen tres actores fundamentales los cuales a su vez realizan un conjunto de actividades para poder llevar a cabo la función de la calidad, los cuales se explican a continuación



Artículo de Mauricio León Lefcovich "Círculos de control de calidad"

<http://www.monografias.com/trabajos30/circuitos-control-calidad/circuitos-control-calidad.shtml>

Actualmente la calidad se ha convertido en un elemento crucial para el fracaso o éxito de una empresa, por lo cual se dice que la calidad es un área estratégica, por lo anterior se debe "orientar la calidad como una estrategia primaria del negocio es que el programa de control de calidad se debe fomentar firme y positivamente el sano crecimiento del negocio" (V. FEIGENBAUM, 1997, p.18)

Con este nuevo enfoque las organizaciones, se han configurado de una manera profunda y definitiva el desempeño de la gerencia en las organizaciones es por ello que la planeación ahora la conocemos como Estratégica ya que esta ve hacia el futuro, y toma en consideración el entorno que rodea a la organización para conocer las oportunidades de mejora, así como los riesgos.

La planeación estratégica, proviene de la guerra y es el arte de dirigir las operaciones militares, respecto a las organizaciones “la estrategia no significa necesariamente un camino a largo plazo, si no los caminos que faciliten el logro de nuestra visión del futuro” (Sánchez, 2000, p.12)

La planeación estratégica “es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto complejo y cambiante” (Martínez, 1996, p.97)

La alta dirección en las organizaciones también juega un papel importante ya que son ellos la guía, para lograr que estas cumplan con su misión y objetivos, es por ello que deben tener muy en claro sus oportunidades y aprovecharlas, así como evitar las amenazas.

Por lo anterior podemos decir que la planeación estratégica es un instrumento de la gerencia, el cual responde a la pregunta ¿Cómo hacer las cosas?, ¿En donde estamos? ¿A donde vamos? y en base a las respuestas formular planes a través de los cuales construir estrategias operativas para llevarlos a cabo.

En las nuevas corrientes administrativas que han ido evolucionando con los conceptos de la administración ahora se define a la administración de la calidad como “el proceso de identificar y administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad en una organización” (J.M. Juran, 2002, p.7)

A través de la administración de la calidad se asegura la calidad lo cual significa “hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer” (B. CROSBY, 1994, p.11), esto quiere decir

que si incluye a todas la personas que forman parte de la organización desde la alta dirección a los niveles mas bajos de al misma.

La administración estratégica de la calidad se define como “el proceso de establecer metas de calidad a largo plazo y definir el enfoque para cumplir esas metas” (J.M. Juran, 2002, p.115)

Es responsabilidad de la alta administración su desarrollo, implementación y dirección, por lo tanto es esta la que tiene que tomar los elementos que conforman un estrategia los cuales seguirán para la integración de la calidad en la organización. A continuación se enlistan los elementos básicos para poder llevar cabo la implementación de la calidad:

- Definición de la misión de la organización
- Análisis de la oportunidades y retos
- Análisis de las fuerzas y debilidades
- Identificación y evaluación de estrategias alternativas
- Selección de un estrategia
- Desarrollo de metas
- Preparación de planes detallados a corto palazo
- Traducción de los planes a presupuestos
- Supervisión del despeño

(J.M. Juran, 2002, p.115)

### **1.5.1. LA CALIDAD Y EL CICLO ADMINISTRATIVO**

Tradicionalmente la administración consta de cinco funciones las cuales son: planeación, organización, mando coordinación y control, las funciones de la administración de la calidad incluyen de acuerdo con J.M. Juran en “El análisis de la Planeación de la calidad”:

- Política de calidad.
- Metas de calida.

### 1.5.2. LA ESTRATEGIA DE APLICACIÓN.

- Organización de metas.
- Estructura organizacional.
- Recursos.
- Medición de la retroalimentación.
- Revisión del avance incentivos basados en el desempeño según las metas.
- Capacitación

Los sistemas de calidad están basados en reglamentos y procedimientos según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las organizaciones de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caduca, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente.

Como lo explica Sandor Luis Miranda en el artículo de Sistema de Gestión de la Calidad La certificación ISO 9000 “para una organización determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente”. (Sandor M. Luís, 1998, p.9).

Para formular una estrategia adecuada para la implementación de un sistema de calidad en una organización según Joseph M. Juran, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

**1. Calidad de los productos y servicios.** Deben de cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas del cliente.

**2. Costos.** Elaborar productos o brindar servicios con precios competitivos.

**3. Flexibilidad.** Reflejado en menores tiempos de entrega y mayor gama de productos. Logrando así mantener satisfechos a los clientes y por supuesto un mejor posicionamiento de mercado. (Sandor M. Luís, 1998, p.9).

### **1.5.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Aactualmente la evolución de la calidad total en e mundo se combina con otras estrategias tales como son las de la gestión como el conocimiento y la aplicación de las nuevas tecnologías es por ello que para una buena gestión de la calida total debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- “La calidad solo tiene en cuenta el producto o el servicio final, mientras que en la calida total influye sobre todos los productos y servicios de la empresa.
- La calida solo se centra en el proceso de producción, mientras que la calidad total incide en todos los procesos de la empresa.
- La calidad total se centra tanto en el cliente externo como en el cliente interno; la calidad, solo en los clientes externos. la calidad no tiene en cuenta la relación cliente-proveedor.
- La calidad se centra en los costes generados en el proceso de producción mientras que la calidad total tiene en cuenta todos los costes de imperfección que se producen en todo proceso de la empresa.”(Ruiz, 2004, p.20)

Es importante tener claro que la calidad total, implica un todo dentro de la organización , lo cual quiere decir que dentro de la organización debe haber una filosofía de trabajo, un camino que lleve a la excelencia, para brindarle al cliente lo que necesita cuando lo necesita y de la manera mas eficiente.

En la actualidad en todo lo relacionado a la calidad se debe tener un enfoque integral lo cual se define como gestión de la calidad se considera importante hacer referencia al concepto expresado por la ISO:2000 y que es el siguiente: “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo

a la calidad”; lo que se basa en: planificación, control, aseguramiento, mejoramiento continuo de la actividad, quedando definido el Sistema de Gestión de la Calidad como “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. Por lo cual para Sandor Luis la gestión de la calidad tiene como características:

- ✓ Abarca todas las actividades de la entidad.
- ✓ Forma parte de la producción o servicio.
- ✓ El protagonista es el director de la empresa.
- ✓ Se dedica a todas las actividades de la empresa.
- ✓ Las compras son parte del sistema de la calidad.
- ✓ Se incorpora el cliente al sistema de la calidad.
- ✓ Se desarrolla en todas las áreas de la entidad.
- ✓ Evita que se produzcan productos defectuosos.
- ✓ Los costos de calidad son sólo debidos a la prevención.

Es así como la gestión de la calidad abarca tanto el control de la calidad como el aseguramiento de la calidad, así como los conceptos de política de la calidad, planificación de la calidad y mejoramiento de la calidad.

Conceptualmente, para Sandor Luis “la gestión de la calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se lleva a cabo, tal como ya ha sido mencionado, por medios tales como la planificación de la calidad, la inspección, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad” (Sandor M. Luís, 1998, p.16). ; La gestión de la calidad opera a todo lo largo del sistema de la calidad, es decir en todas las partes de una organización y es responsabilidad de todos los niveles de dirección, pero debe ser conducida por el más alto nivel de la dirección, es por eso que su implementación involucra a todos los miembros de la organización y toma en cuenta los aspectos económicos y como característica principal debe garantizar la participación activa y consciente de todo el personal.



La articulación de la estrategia por la calidad en un sistema de gestión y deberá dar respuesta satisfactoria a las necesidades de la organización y por ende de los clientes referente al producto o servicio que la organización brinda. A continuación se mencionaran los principios generales para el logro de la calidad total mencionados por José Ruiz Y Canela López:

- “La calidad total es, ante todo, una responsabilidad directiva. Los directivos así como los mandos intermedios deben ser líderes, y capaces de involucrar comprometer al personal en las acciones de mejora.
- Para la calidad total, es imprescindible la participación de todos . ya que reducir errores solo será posible con la participación de todos los medios de la organización.
- La calidad total requiere una nueva cultura. En donde “ todos piensan y todos hacen”
- La calida total es lograda por las personas y para las personas, esto exige un programa continuo de formación y adiestramiento.
- La calidad total la determina el cliente, es quien califica la calidad del producto o servicio que se ofrece.
- La calidad total es clave para lograr la competitividad.
- La ventaja competitiva esta en la reducción de errores y en la mejora continua de los procesos.
- La calidad total de los productos y servicios es resultado de la calidad total de los procesos.
- Son indispensables las cadenas cliente-proveedor internos. Cada individuo de la organización toma conciencia de que tiene uno o mas clientes internos y uno o mas proveedores internos, a los que hay que satisfacer.
- El proveedor es parte del proceso, ya que con el se inicia la calidad, por lo tanto se toma como parte de la organización.
- Se debe establecer la mentalidad de cero defectos; lo cual tiene como propósito erradicar el desperdicio.” (Ruiz, 2004, P.20)

Es así como nos damos cuenta que la calidad total no solo se refiere a producto o servicio que presta la organización sino se refiere a una mejora en el aspecto organizativo es decir de un todo, en donde cada componente de ella es importante y deben estar comprometidos con los objetivos que persigue la organización de la que forman parte, para poder lograr la plenitud se debe empezar por rescatar los valores.

#### **1.5.4. CULTURA ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD TOTAL**

Uno de los elementos más relevantes de un sistema de gestión de calidad es la cultura organizativa, esto es al hablar de una organización necesariamente hablamos también de los individuos que forman parte de ella, y los individuos pueden tener distintas características pueden ser rígidos, flexibles, poco amistosos o serviciales, innovadores conservadores, etc. Es por ello que las organizaciones de igual manera también tienen ciertas características y valores que las distinguen de otras y a estas características que las diferencian es a lo que se llama cultura organizacional.

En el artículo de Calidad Total (TQM) J. Campbell hace referencia a siete características que al ser combinadas relevan la esencia de la cultura organizacional:

- **Autonomía individual:** Se refiere al grado de responsabilidad e independencia de las personas para ejercer iniciativas.
- **Estructura:** el conjunto de niveles normas y reglas, así como la supervisión.
- **Apoyo:** el grado de ayuda y cordialidad de los directivos con sus subordinados.
- **Identidad:** es la medida en la que los miembros se identifican con la organización, así como con su grupo de trabajo.
- **Recompensa al desempeño:** el grado en que la distribución de premios se basen en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.

- **Tolerancia de conflicto:** la disposición de ser honesto y abierto ante las diferencias.
- **Tolerancia al riesgo:** el grado en que se les estimula a los trabajadores a ser innovadores y a correr riesgos. (Cruz Nelson, 2004, p.3).

Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes ya que siempre hay una propensión al cambio, lo cual siempre implica un reto. Una cultura organizacional fuerte es aquella donde los valores se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente entre los miembros de la organización, es así como nos damos cuenta que en la actualidad hablar de calidad implica hablar sobre la motivación en y para el trabajo, y sobretodo de un trabajo en equipo para poder lograr la excelencia dentro de la organización donde el trabajador es la pieza clave, no importando el nivel de éste, es decir desde el nivel más alto y más bajo de la organización, ya que se le da mayor oportunidad de participación, de acuerdo con la experiencia que tiene día a día dentro de sus labores, y contar con su punto de vista para poder encontrar las fallas y la posibilidad de mejorarlas, lo cual es indispensable para poder llegar a ser una organización competitiva.

Diríamos que en primer capítulo se trataron los aspectos teóricos básicos que integran la Calidad; esto con el fin de comprender la importancia así como la necesidad de la Calidad, ya que ésta se desarrolla en todo tipo de organizaciones en la actualidad ya sean del ramo de la industria así como en las que proporcionan servicios, con las características propias de cada una de ellas. La Calidad ha sido una necesidad humana es por eso que debe haber medios para poder llegar a ella como lo es la capacitación del factor humano, y es por este medio como se han de incrementar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, que propicien el cumplimiento eficaz de un puesto de trabajo, y por lo tanto, ayuden al crecimiento y mejora de la organización, es precisamente de lo que se hablará en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO II CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA**

La capacitación es una de las bases fundamentales para lograr la calidad total, y constituye una de las herramientas y pilares del accionar preventivo. Aumentando los recursos destinados a la prevención disminuyen de manera proporcional los costos por fallas internas y externas, por tal razón la capacitación cobra una importancia fundamental a la hora de gestionar la calidad.

Los factores económicos y tecnológicos mundiales obligan a que las organizaciones requieran un cambio constante en sus procesos, sistemas y métodos de trabajo, estos cambios no solamente se encuentran enfocados a la modificación de: tecnología, herramientas, infraestructura, horarios, políticas, etc.; sino que también en el aspecto de las aptitudes y actitudes del personal que esta laborando en la misma organización, es por ello la importancia de la capacitación del personal, para poder hablar de calidad en el producto o servicio que preste la organización, es así como los Círculos de Calidad son una herramienta para poder lograr la calidad y una forma de capacitación para el personal, ya que la funcionalidad de estos consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco; todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continúa en beneficio de todos.

### **2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

La calidad total comienza y termina con la educación. Cuando se habla de calidad total estamos hablando de calidad en todos los sectores y actividades o procesos de la organización, por tal motivo, y para hacerlo una realidad implica “capacitar” a todo el personal de la organización, incluyendo a todo el

personal que forma parte de ella no importa cuál sea su nivel jerárquico o sector funcional, todos deben comprender el significado de la calidad, su importancia, y cómo hacerla realidad y mejorarla día a día.

Es por ello la importancia de la capacitación, ya que es una forma de aprendizaje necesario para el desarrollo y buen funcionamiento de una organización, así como una alternativa para el personal que no está calificado a causa del creciente y acelerado cambio en las organizaciones en la actualidad. La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje el cual aporta grandes beneficios, respecto a la producción o en la mejora de los servicios que presta a la sociedad la organización.

En lo que respecta al concepto de capacitación tomamos en cuenta la definición de algunos autores como:

- “La capacitación consiste en una actividad planeada basada, en las necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (Siliceo, 1982, p.20)
- “La capacitación es un instrumento de cambio, un recurso entre otros de la dirección de la empresa. Ella puede además, promover, reclutar, modificar sueldos, despedir, etc.” (Pain, 1996, p.27)
- “Acción o conjunto de acciones tendientes a propiciar y/o desarrollar aptitudes de una persona con el afán de prepararlo para que desempeñe su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores.”(Reza, 2000, p.25)
- “Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”. (Grados, 1999, p.228)

Teniendo en consideración estas definiciones, entendemos que la capacitación es un medio a través del cual modificamos las actitudes, conocimientos y habilidades de los trabajadores, para lograr una eficiencia en el campo laboral, y poder tener la capacidad como organización de dar respuesta pronta

y eficaz a las necesidades que se generan en cualquier área de la organización, así como ayudar al trabajador a desarrollarse en su vida social y económica, así como de manera individual. De igual manera la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje en donde “en algún punto del proceso de aprendizaje, tiene que detenerse e integrar el nuevo material con lo que ya sabía” (Pell, 1996, p.83.) esto es, que aun cuando es trabajador ya sabe el procedimiento al realizar sus labores en la organización, siempre hay otras opciones de mejorar, teniendo como base lo que ya se conoce, y poder lograra así mayor eficiencia y eficacia en su labor.

## **2.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación es importante ya que está no sólo busca obtener un ingreso económico para las personas u organizaciones sino también busca que el individuo se desarrolle de una manera integral, para poder así desarrollar sus actividades y poder aplicar sus capacidades intelectuales y creativas en el trabajo que desarrolla y en todos los aspectos de su vida cotidiana.

El autor Alfonso Siliceo menciona, que “la capacitación o educación organizacional es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y precisa ser llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano y de orden superior”. (Siliceo, 1982, p.29)

En toda organización encontramos una filosofía con la cual ésta se identifica es por ello que la capacitación “se basa en una filosofía, que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no solamente el ingreso económico es lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida” (Pinto, 1990, p.11) es por ello que en una organización la filosofía de la capacitación debe ser entendida como una respuesta a la manera en que el ambiente social y laboral dentro del cual se desenvuelve la organización, ya que la filosofía de cualquier organización es su identidad, por lo cual es expresada por los

individuos que la componen, a través de su comportamiento en complemento con las normas, políticas, procedimientos, etc., de la organización son características que a identifican de otras organizaciones.

La capacitación tiene como función principal resolver problemas actuales o futuros, como el de la baja productividad, o prever la obsolescencia de los empleados y contar con un personal bien preparado, evitar accidentes o problemas de salud en los empleados, etc. Además es muy útil para tener más organizado al personal y ayudar en sus necesidades futuras. Es de suma importancia que la calidad de los programas de capacitación, ya que si no se orientan a los objetivos por los cuales se ha de impartir, no se podrá resolver el problema y no se cumplirán con los objetivos de capacitar.

En cuanto a los fines de la capacitación, Alfonso Siliceo menciona que “dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

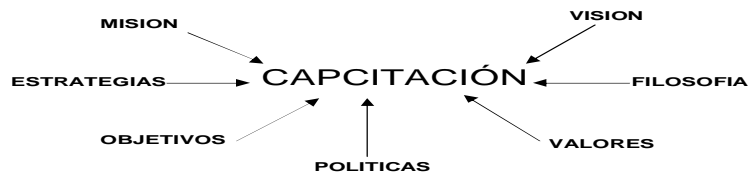
1. Promover el desarrollo del personal y, por lo tanto, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.”(Siliceo, 1982, p.34)

Podemos decir que la capacitación tiene como fin: desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes del personal que compone la organización, con el propósito de actualizar y desarrollar al personal para que realice mejor su trabajo y poder crecer y desarrollarse mejor en la empresa o institución, así como una actividad que permite a la organización elevar o mantener altos índices de productividad interna, de servicio y de competitividad.

### **2.3. CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA**

La capacitación la estrategia puede definirse como “el establecimiento de planes de acción previamente analizados que respondan a la incertidumbre del entorno” (Sánchez, 2000, 13). Teniendo en consideración que el propósito de cualquier organización es el logro de los objetivos en el área de capacitación, y es de vital importancia para las organizaciones.

## Enfoque estratégico de la capacitación



(Sánchez, 2000, p.12)

En este esquema nos podemos dar cuenta que la capacitación implica la ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el propósito de dotar al personal, conocimiento, habilidades y aptitudes, con el fin de cumplir y mejorar el desempeño de sus funciones laborales, para lograr los objetivos de la organización a través de las estrategias que esta ponga en marcha por medio de la planeación, la cual se basa principalmente en la misión, visión, valores y políticas de la organización.

La capacitación es una responsabilidad y compromiso, es una actividad que para llevarla a cabo se necesita del trabajo en equipo, es decir contar con la colaboración de todos para poder llegar al propósito de ésta, es así como el autor Alfonso Siliceo nos hace referencia a los propósitos de la capacitación:

- 1.- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la Organización:** dependerá del grado de Sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del Código de valores corporativos.
- 2. -Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:** Los cambios reales de actitud en sentido evolutivo son requisito indispensable y plataforma básica que asegura cambios en las organizaciones.
- 3.- Elevar la calidad del desempeño:** Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño, por la falta de conocimientos o habilidades, para



atender las prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Es importante mencionar que

existen casos en donde el personal deficiente puede ser de recién ingreso o con un periodo razonablemente largo en el puesto.

**4. Resolver problemas:** Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en diferentes sentidos y la capacitación constituye un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal (conducidos por el consultor externo), representa una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

**5. Habilitar para una promoción:** Algunos programas de capacitación permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de más alto nivel, que claro requieren de mayor responsabilidad.

**6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.** La impresión que obtenga un empleado o trabajador, de la nueva organización en la que estará laborando, se verá reflejado en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. Un programa eficaz de inducción y orientación al personal es una inversión que produce altos dividendos.

**7. Actualizar conocimientos y habilidades.** Los cambios tecnológicos en las empresas, producen modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Por tanto, es importante que desde el momento de planear, este tipo de cambios sea considerado, así como las implicaciones que tendrá en materia de conocimientos y habilidades.

**8. Preparación integral para la jubilación.** En nuestro país la jubilación o retiro es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que tiene, y por lo tanto no se destinan recursos adecuados a su planeación. Es preciso que los

planes de capacitación consideren con anticipación la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo del tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto. (Siliceo, 1982, p. 29, 32)

Es importante señalar que si el proceso de capacitación no cumple con los objetivos que la capacitación como tal, tiene como consecuencia una fuente de pérdida tanto en recursos como en tiempo. Es por eso que antes de llevarla a cabo debe haber un trabajo de planeación y un por qué refiriéndose a los objetivos y un para qué reflejando los propósitos de la capacitación, esto debe ser muy claro para evitar que haya pérdida y frustración.

### **2.3.1. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION.**

La capacitación forma parte de un sistema el cual está conformado por todas las demás funciones de una organización dependiendo si ésta se dedica a producir bienes o prestar servicios, para ser mas precisos la actividad de capacitación depende directamente del departamento de Administración de Recursos Humanos; esta área se encarga de proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje que motive y oriente al personal de la organización para cumplir “Las expectativas que la capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional que la elevó a rango de derecho social, activó un movimiento laboral en todas las empresas que, por una parte, han profesionalizado esta función y por otra, han llegado a desvirtuarla y considerarla simplemente como sinónimo de cursos”; (Grados, 1999, p.30) , es de suma importancia que las organizaciones tomen con seriedad a la capacitación como una herramienta de mejora en sus actividades sean lucrativas o no ya que de esto dependerá el rumbo que la organización tome. Hablar de capacitación es hacer referencia a un proceso con el cual se busca obtener beneficios que justifican su existencia.

Para dar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora, debe existir una razón que le de vida. Pero la detección no resulta sencilla, puesto que es necesario realizar un estudio o investigación

para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

Básicamente un proceso administrativo de la capacitación comprende cuatro etapas, como todo proceso administrativo; las cuales son: planeación, organización, ejecución y control o evaluación.

A continuación se enuncia a grandes rasgos cada una de estas etapas que conforman el proceso administrativo de la capacitación según Pinto Villatoro:

1) **Planeación.** Esta fase “es la que le da razón y contenido técnico a la Capacitación, pues conduce a determinar “qué se va hacer” valiéndose de Cuatro etapas” (Pinto, 1990, p.47) estas etapas son: a) Determinación de necesidades de Capacitación, b) Objetivos, c) Planes y programas, y d) Presupuestos.

2) **Organización.** Es aquella por medio de la cual, “se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas” (Pinto, 1990, p.48) en la etapa anterior. En esta etapa se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos. Abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deberán trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos. Por lo tanto, la organización integra: estructuras, procedimientos, integración de personas e integración de recursos materiales.

3) **Ejecución.** “Es la puesta en marcha del sistema de capacitación que implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos de capacitación, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado. A su vez esta fase integra la Contratación de servicios, el desarrollo de programas, la coordinación de los eventos y el control administrativo y presupuestal”. (Pinto, 1990, p.47)

4) **Evaluación.** “Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planteado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados”. (Pinto, 1990, p.48) Esta última fase del proceso administrativo de la capacitación comprende: macroevaluación, microevaluación, seguimiento y ajuste al sistema.

## **2.4. DETECCIÓN DE DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Como primer paso del proceso de capacitación se deben determinar las necesidades que existen, con el fin de desempeñar eficazmente lo que se requiere. Estas necesidades “son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo” (Rodríguez, 1990, p. 89) De ahí la importancia de conocer y llevar a la práctica un diagnóstico de necesidades de capacitación real y a conciencia; ya que si el resultado de la detección está mal hecho, se tendrá un proceso incorrecto de capacitación y por lo tanto una pérdida de recursos materiales y financieros, así como tiempo, que serán perjudiciales a la empresa o institución.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es la base de una planeación eficiente que permite satisfacer los requerimientos de capacitación y, es también la fase que implica grandes retos. Hablar de necesidades de capacitación es referirse a la ausencia o carencia de conocimientos, habilidades, aptitudes o actitudes del factor humano en una organización para el adecuado desempeño de sus funciones laborales.

Una de las interrogantes que aparecen constantemente en una organización es la preocupación de hacer más productivo el trabajo, preguntándose ¿en qué debe capacitar a los empleados? La Detección de Necesidades “es parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades

existentes de una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.” (Pinto, 1990, 61)

El estudio de la DNC sirve como base para formular un programa de capacitación, de igual manera proporciona los objetivos por los que se esta capacitando, los cuales son evaluados al final del proceso de capacitación y permiten obtener un resultado respecto a los beneficios de la capacitación. Por lo tanto, hablar de un proceso de DNC es amplio y tiene un impacto decisivo en la ejecución y en la evaluación del proceso de capacitación.

Sin embargo, una DNC no garantiza el éxito de un programa de capacitación, aunque sea este la base del proceso de capacitación, también depende de cómo se ejecute o formule el programa o bien cómo se imparta la capacitación.

#### **2.4.1. DEFINICIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Las necesidades de capacitación en una organización, regularmente son en cuanto a los conocimientos, habilidades, y actitudes que una persona debe alcanzar, adquirir conocimientos para desempeñar de una mejor manera las tareas o funciones propias del puesto. Al llevar cabo el análisis de las necesidades en una organización nos damos cuenta de que en que áreas o aspectos los trabajadores necesitan capacitación, es por eso que “La determinación de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desarrollar satisfactoriamente las carencias propias de su puesto.” (Pinto, 1990, p.62)

Se dice que las necesidades de capacitación se podrían definir como: “aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.” (Siliceo, 1982, p.100)

A sí mismo, Alejandro Mendoza define que las necesidades de capacitación como “la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el

desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.” (Mendoza , 1993, p. 33) .

Es así como se menciona en distintas opiniones de los autores citados que la detección de necesidades de capacitación se refiere a encontrar o descubrir cuáles son las carencias o deficiencias, en cuanto a conocimientos, actitudes o aptitudes, para el desempeño óptimo y real de de una actividad o actividades que desempeña una persona en su área de trabajo en una organización.

La elaboración de una investigación hacia la DNC, de acuerdo con Jaime Grados puede derivar de:

- ❖ Problemas en la organización.
- ❖ Desviaciones en la productividad
- ❖ Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas.
- ❖ Baja o Alta de personal.
- ❖ Cambios de función o de puesto.
- ❖ Solicitudes del personal. (Grados, 1999, p.235)

A su vez y citando al mismo autor, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

**Pasadas.** - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

**Presentes.**- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

**Futuras.**- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC de acuerdo con Pinto Villatoro se encuentran:

- ❖ Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en que aspectos.
- ❖ Identificar las características de esas personas.
- ❖ Conocer los contenidos en que se necesité capacitar.

- ❖ Establecer las diferencias de los planes y programas.
- ❖ Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- ❖ Identificar instructores potenciales.
- ❖ Optimizar los recursos técnicos.
- ❖ Contribuir al logro de los objetivos de la organización. (Pinto, 1990, p.62)

La aplicación de la DNC en una organización en la actualidad es de vital importancia, tomando en consideración que ahora se tiene una nueva cultura de la calidad, y para lograrla se requiere de un constante proceso de diagnóstico de la organización para que esta se pueda conducir y operar en forma exitosa.

## **2.5. LA EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN EN LA CALIDAD**

La mejora de la calidad depende en gran medida del interés de la alta dirección, en propiciar una atmosfera de estimulación de la creatividad de los individuos que forman parte de ella para poder llevar acabo sus funciones ahorrando costos y mejorando el servicio o producto según sea el caso.

Uno de los ejes de la calidad hoy en día es la importancia de la educación en la calidad de los miembros de una organización es por ello que debemos “formar individuos no aislados, sino personas vinculadas unas con otras por el hecho de trabajar juntos por una misma finalidad, en una misma colectividad” (Laboucheix, 1997, p. 340).

Es decir la calidad no se puede enseñar como se enseña matemáticas, química, física no existe un temario como tal en la formación de la calidad, ya que es un tema que no tiene limites que esta en constante cambio y se puede extender a un modo infinito dependiendo de la naturaleza de cada organización “la calidad es una palabra “baúl”, que contiene sin duda un conjunto de valores básicos, pero que cada uno completa según su propia perspectiva” (Laboucheix, 1997, p. 340).

La educación en la calidad es más bien brindar herramientas a los individuos de construcción para mejorar la calidad de un producto o un servicio.

Existe una relación muy estrecha entre el conocimiento y la información, en donde “la informaciones es pasiva y solo se puede aprovechar cuando por medio del conocimiento, una persona la convierte en información con valor agregado” (Ruiz, 2004, P.37), es así como la organización decide si da ese valor agregado brindando la informacional a sus trabajadores para que estos a través de ella logren mejores resultados al realizar sus tareas dentro de la organización.

La educación en la calidad asume tres formas básicas

1. “Orientación hacia los conceptos y procedimientos de calidad; hacia los problemas que tienen un efecto nocivo sobre el producto; y hacia las expectativas del cliente.
2. Mejoramiento directo de las destrezas para ejecutar actividades específicas, como soldar, actividades de los botones de hoteles, programación de computadoras, etc.
3. Un menor grado continuo, pero concentrado de comunicados acerca de la idea de calidad que sirvan como recordatorios y condicionantes, para lograra que la calidad sea una noción siempre presente en la mente de todos. Nada llamativo, solo ideas positivas que sean de buen gusto y de actualidad.” (B. CROSBY, 1994, p.71),

Es así como nos damos cuenta que la enseñanza de la calidad es todo un proceso el cual no es fácil llevar acabo, y se toma tiempo de lograr un mejoramiento real, pero si las cosas se hacen bien desde el principio este objetivo se logra; para la enseñanza de la calidad es importante trabajar en equipo ya que la organización es un sistema, el cual a su vez tiene subsistemas en donde todos dependen de todos, para obtener un buen resultado todos deben cumplir de una manera adecuada con trabajo.

Para poder lograr el mejoramiento de la calidad, dependerá directamente del ambiente el sistema así como la instrucción y la capacitación que la se brinde a los empleados, y es por ello que es importante que la capacitación para la



calidad, se brinde a todos los integrantes de la organización desde e nivel mas alto hasta el mas bajo. en el Artículo de Calidad Total de Guillermo Pérez se plantean cuatro principios básicos para elaborar un programa de capacitación en control de calidad:

- “1. Mantener el programa sencillo y centrado en los problemas reales de la compañía relacionados con la calidad. Se debe poner énfasis en el material práctico y significativo, así como en el estudio de casos.
2. Cuando se elaboran los programas de capacitación en control de calidad, el ingeniero de la calidad y el personal instructor deben trabajar con y consultar a los gerentes de línea, especialmente en lo que se refiere al alcance de material que se utilizara en los programas.
3. Puesto que las soluciones de los problemas de la calidad siempre cambian, nunca se puede considerar terminada la instrucción en cuanto a métodos y técnicas de control de calidad.
4. Los programas de capacitación se deben dirigir y hacer participar al personal de todos los niveles, desde el gerente hasta los maquinistas especializados. Dado que los intereses y objetivos son diferentes en los distintos niveles de la organización, los cursos del programa de capacitación en control de calidad se deben adecuar a estas necesidades.” (PÉREZ, Guillermo, 2009, p.11)

Para que la organización estructure adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad, destinado a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben corresponder con los objetivos estratégicos de la organización así como estar a cargo del órgano encargado de promover y apoyar la implementación del proceso de Calidad Total, debiendo tener la aprobación del Comité o Consejo de Calidad, de la organización. Guillermo Pérez nos hace referencia en su artículo de “Calidad Total” de los objetivos de la capacitación para la calidad:

- “ Explicar que es y en que consiste el proceso de Calidad Total;
- Promover la adopción de valores de la cultura de calidad;
- Desarrollar habilidades de liderazgo y

Habilidades para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.”  
(PÈREZ, Guillermo, 2009, p.16)

En un inicio del programa de capacitación para la calidad las primeras acciones deben orientarse a los Altos Directivos, debiendo cubrir temas como la Filosofía de la Calidad, con énfasis en el aspecto estratégico, los temas de Liderazgo, Técnicas de trabajo en equipo, Técnicas para la Solución Estructurada de Problemas y posteriormente otras técnicas dependiendo esto del giro de la organización. Todos deben ser capacitados en la filosofía, metodologías y técnicas de la Calidad Total, pero en los niveles medios y operativos el énfasis en el nivel estratégico debe ser menor; mas bien debe prestarse mayor atención a las Técnicas para el Mejoramiento en sus procedimientos de trabajo.

La capacitación en Calidad Total debe buscar no sólo brindar al personal nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y de comportamiento, esto no solo se logra con unas cuantas horas, se requiere de una acción permanente en la cual se refuerce el aprendizaje con la práctica en su área de trabajo. Para que la capacitación sea efectiva debe ser teórico- práctica, emplear ejemplos de la propia organización, para poder así demostrar que lo que se esta aprendiendo si puede aplicarse en el trabajo diario.

Los temas en los cuales los miembros que van a ser capacitados para dar inicio a los círculos de calidad son instruidos de acuerdo con Phillip C Thompson en el artículo de “círculos de calidad como hacer que funcionen” nos dice que se deben incluir los “principios de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, histogramas, cartas de control de procesos, hojas de revisión, técnicas de muestreo, presentación de resultados y casos de estudio, entre otras” (THOMSON C. Philip., Círculos de Calidad, 1984, p. 8) El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de éstos, enfatizando en las funciones principales de cada integrante.

Los objetivos de capacitación que este mismo autor nos propone son:

- “Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.” (THOMSON C. Philip., Círculos de Calidad, 1984, p. 8)

Así mismo nos hace una propuesta de los temas, que debe incluir la capacitación para la calidad y para la implementación de los círculos de calidad

#### **Temas Selectos para Iniciar la Capacitación:**

1. Motivación inicial.
2. Concepto de los Círculos de Calidad. Estructura y proceso.
3. Breve historia de la expansión de los Círculos de Calidad.
4. Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión:
  - A) Papel del jefe, de los miembros, del secretario y del asesor.
  - B) Elaboración de la Orden del día.
5. Técnicas fundamentales de los Círculos de Calidad diseñadas para solucionar los problemas.
  - Improvisación de ideas en grupo.
  - Diagramas de flujo.
  - Análisis de Pareto.
  - Diagramas de causa y efecto.
  - Histogramas.
  - Gráficos.

- Cuadros de control.
  - Hojas de verificación.
  - Matrices para decisiones.
  - Análisis de costo-beneficios.
6. Proceso fundamental de los Círculos de Calidad para la solución de problemas.
- A) Identificación del problema.
  - B) Análisis del problema y recopilación de información.
  - C) Búsqueda de soluciones.
  - D) Selección de una solución.
  - E) Presentación de la solución a la gerencia.
  - F) Ejecución de la solución.
  - G) Evaluación de la solución.
7. Reglas de los Círculos de Calidad dentro de la empresa.

(THOMSON C. Philip, 1984, p. 9)

## **2.6. CÍRCULOS DE CALIDAD**

Hoy día las actividades de los Círculos de Control de Calidad o también llamados Círculos de Calidad, se han constituido en una de las herramientas fundamentales de las cuales hacen uso las empresas y organizaciones de alta competitividad para incrementar la participación y compromiso del personal, aumentar su autoestima y motivación, mejorar la calidad de vida laboral, los niveles de calidad, reducir los costos.

Los círculos de calidad se difundieron rápidamente como técnica de participación en Estados Unidos y Europa tras haber alcanzado amplio éxito y popularidad en Japón.

Se considera a Kaoru Ishikawa como el padre de los círculos de calidad, algunas de las aportaciones que realizó se encuentran “las siete características en el trabajo en Pro de la calidad en Japón” (Ishikawa, 1988, p.5). dentro de las cuales se encuentran los círculos de calidad en este punto, argumenta que en lugar de centralizar el control de la calidad del trabajo de producción, para confiárselo exclusivamente a un servicio especializado, lo que se necesita es

integrar ese control al proceso de fabricación y obtener así un mejor resultado con la cooperación de todos, así la calidad de la producción se convierte en asunto de todos , en lugar de ser la carga de uno sólo.

Para el Dr. Kaoru Ushikawa “las actividades de los círculos CC, si son acordes a la naturaleza humana, serán aplicables en cualquier parte del mundo, pues el hombre es hombre y hay un vínculo común de humanidad” (Ishikawa, 1988, p.5). Es así como formamos la idea básica en la que los Círculos de Calidad , tienen como finalidad crear conciencia de la calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, utilizando como medio el trabajo en equipo , a través del intercambio de experiencias y conocimientos, teniendo siempre en mente de los participante el principio de apoyo recíproco, ya que el objetivo principal de los círculos de calidad es la resolución de problemas , que afecten el desempeño y la calidad en un área determinada de la organización, proponiendo alternativas de solución al problema con un enfoque de mejora continua y llevar el beneficio a una organización la cual es un sistema formada por distintas áreas que a su vez trabajan en conjunto en la solución de problemas en beneficio de todos, como nos lo explica J.M. Juran que la mayor parte de los problemas de calidad son controlables por la administración o por el sistema de la organización, pero es importante que la administración tenga en cuenta “. 1Dirigir los procesos necesarios para identificar y eliminar las causas de los problemas de calidad y 2 propiciar un sistema que coloque a los trabajadores en un estado de autocontrol. Son esenciales tanto los insumos de la fuerza de trabajo como su cooperación” (J.M. Juran, 2002, 144-145)

La organizaciones del futuro como lo describe J.M. Juran en la obra Análisis y Planeación de la calidad estará conformada por la interacción de dos sistemas principalmente por el sistema técnico que se compone del equipo, maquinaria, procedimientos, etc.; y “por el sistema social que se compone de personas y tareas, llamados sistemas sociotécnicos los cuales principalmente se han concentrado en diseñar nuevas formas de organización” (J.M. Juran, 2002, 146) y principalmente se han centrado en la fuerza de trabajo y es así como nacen los círculos de calidad.

## 2.6.1 DEFINICIONES DE CÍRCULOS DE CALIDAD.

Los círculos de calidad son un mecanismo para que los trabajadores participen en la calidad de la Organización.

- “Un Circulo de control de calidad es un pequeño grupo de personas dentro de una organización que se reúnen periódicamente para debatir problemas de producción y operaciones”. ( Bertrand I. Prabhakar M. ,1990, 396.)
- “un circulo de calidad es un grupo de personas de la fuerza de trabajo, por lo general dentro de un departamento, que se reúne en forma voluntaria un vez a la semana para estudiar los problemas de calidad que ocurren dentro de su departamento” (J.M. Juran, 2002,p. 147)
- De acuerdo con Mauricio León Lefcovich en su artículo Círculos de control de calidad nos explica que el círculo de calidad “es un grupo de voluntarios, empleados u obreros de una unidad específica de la empresa, que tiene una formación técnica y administrativa *ad hoc* (procedimientos de la fabricación, métodos, estadísticas, análisis y solución de problemas, dirección de reuniones, presentación de informes, etc.) y que se reúne periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico, para definir, analizar y resolver los problemas que atañen a su unidad.” (León Lefcovich, 2005, p.2)
- “El Circulo de calidad es un pequeño grupo de empleados voluntarios que se reúnen semanalmente, o a otros intervalos de tiempo, durante una o dos horas con el objeto de destacar, analizar y resolver problemas conjuntamente” (Norbert L. 1989, p.365)

Una de las herramientas de la calidad, son los círculos de calidad, los cuales son grupos personas que discuten problemas relacionados con su área de trabajo, a través de la participación de los trabajadores quienes contribuyen para obtener por medio de su experiencia, recomendaciones de mejora en los procedimientos de la organización; además ofrece oportunidades de

desarrollo, realización y reconocimiento personal ya que se comprometen con las soluciones que generan, dado que las entienden como propias.

Actualmente existen y se desarrollan círculos de calidad en empresas de todos los continentes, extendiéndose no sólo a las productoras de bienes, sino abarcando también a las de servicios y como es sabido aun queda un enorme campo por recorrer, sobre todo en materia de organizaciones estatales.

### **2.6.2. ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

La popularidad de los círculos de calidad, se debe a que los trabajadores comparten con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas que afectan de manera directa ya sea a la productividad o a la generación de algún servicio, es así como a través de la organización de los integrantes que desempeñan una misma actividad o se encuentren dentro del mismo departamento en el nivel jerárquico en una organización, con el objetivo de dar solución a los problemas a los que ellos se enfrentan cotidianamente en el desempeño de su trabajo, proporcionando propuestas para el mejoramiento de los procedimientos o actividades para lograr un mayor calidad en las tareas que realizan para la organización.

Es de importancia mencionar que los Círculos de Calidad “se limitan a problemas relacionados con el trabajo. En ellos no se habla de salarios, practicas de trabajo, problemas personales, quejas o temas que deban ser objeto de negociación colectiva, sino que tratan de incrementar la productividad, mejorar la calidad y aumentar la comunicación entre la dirección y los trabajadores y hacer que estos se involucren más de las operaciones de la empresa” (Bertrand I. Prabhakar M., 1990, 397)

Para poder dar inicio a los círculos de calidad dentro de una organización es importante tener en cuenta que estos se “basan en la idea de que las personas mas próximas a los problemas, tiene la visión mas clara de los mismos, son los que mejor los entienden y, además, que todos ellos tienen un pensamiento creativo” (Bertrand I. Prabhakar M., 1990, 398), es por ello la importancia de

involucrar al personal a la cultura organizacional de la calidad, ya que de esta forma ellos empezaran a sentirse parte importante de un conjunto de elementos que conforman a la organización, ya que para poner en marcha la herramienta de los Círculos de calidad es indispensable contar con la presencia voluntaria del personal.

La misión de un Círculo pueden resumirse según Thompson Phillip en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

(THOMSON C. Philip, 1984, p. 2)

Es así como nos damos cuenta que los Círculos de calidad podrán verse de dos maneras distintas, por un lado se ve como una Estructura y un proceso de un grupo de personas y las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un Proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

Para Thompson Phillip la Estructura se refiere a: “ la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor” (THOMSON C. Philip, 1984, p. 2)

De igual manera para Mauricio León Lefcovich los círculos de calidad están integrados por una estructura y un proceso referente a la estructura de un círculo de calidad es nos menciona que esta organización esta constituida por cinco niveles:

- **Nivel Uno: La Alta Dirección.** Fundamental a la hora de establecer el sistema de Círculos y de prestar todo su apoyo.
- **Nivel Dos: Comité Central.** Conformado por directores de la empresa, tanto de línea como de staff, mandos intermedios y empleados que se



distingan por su talento y capacidad. Entre sus funciones y responsabilidades se tienen la preparación de los planes de implementación, diseño de los objetivos y estrategias, reclutamiento de líderes, decidir sobre recompensas, seguimiento y control del programa, relaciones con sindicatos y Alta Dirección. Informar periódicamente a la Alta Dirección sobre los avances y logros obtenidos

- **Nivel Tres: Facilitador.** Los mismos tienen diversas responsabilidades descritas en el punto 12.
- **Nivel Cuatro: El Líder.** Las funciones del Líder son: dirigir las reuniones del Círculo, formar a los componentes en las técnicas de trabajo, servir de enlace entre los miembros del Círculo y el facilitador. Preparar el orden del día de las reuniones, y confeccionar los respectivos informes. Crear el ambiente adecuado para el buen desarrollo de las reuniones y presentar a la Dirección la sugerencia propuestas por el Círculo.
- **Nivel Cinco: los miembros de los círculos.** Tiene participación voluntaria, con libertad de opinión y voto, limitándose a tratar temas propios del trabajo cotidiano. (León Lefcovich, 2005, p.6-7)

En lo referente al proceso de un Círculo de Calidad para Thompson Phillip está dividido en cuatro subprocesos:

**1. “Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.”** (THOMSON C. Philip, 1984, p. 2). En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, con la coordinación del líder. Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

**2. “Explicar, en una exposición para la gerencia, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.”** (THOMSON C. Philip, 1984, p.3) Si existe acuerdo se autoriza la implementación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

**3. “Ejecución de la solución por parte de la organización general.”** (THOMSON C. Philip, 1984, p. 3) El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

**4. “Evaluación de los logros alcanzados en cuanto a las propuestas formuladas y puestas en práctica.** (THOMSON C. Philip, 1984, p.) Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

La adopción de los Círculos de Calidad como una herramienta para mejorar la calidad, surge como una decisión estratégica de la Alta Dirección, la cual esta motivada, con la intención de mejorar el desempeño de la organización, ya que se encuentran en el proceso de desarrollo de una mejora continua, por exigencias del entorno, por lo cual es importante la participación del personal, a través de los Círculos de Calidad, los cuales deben tener una estructura adecuada de funcionamiento, para evitar que se desvíe el objetivo de los mismos y evitar los errores.

### **2.6.3. CONDICIONES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.**

Dado que los círculos de calidad son voluntarios, no comprometen del todo al personal, aun cuando se puede controlar el número de participantes, así como las dimensiones y el costo de la implementación y la formación necesaria, para llevarlos a cabo.

En la realidad las cosas no son tan fáciles. Establecer un programa de círculos de calidad en una organización requiere tiempo y esfuerzo, ya que el éxito dependerá en gran medida de la integración y la estabilidad del programa de círculos de calidad en la organización.

Parece importante tener, desde el principio, bien determinados los objetivos del programa, ya que esto ayudará en el futuro a evaluar la eficacia de los mismos.

Para la puesta en marcha de un programa de círculos de calidad hay que plantearse una estrategia en la cual debemos tomar en cuenta algunos aspectos como los que nos menciona Arturo Clery en su artículo “La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa”

**Apoyo en la dirección.-** “Cuando se instaura cualquier sistema de comunicación, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental. Aunque no participe directamente en los Círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a los directores no sólo de que se invierta dinero y tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa.” (Clery, 2008, p. 28) Tienen que quedar convencidos de que los círculos de calidad van a producir un efecto generoso en el ambiente de la organización y en la actitud de la gente.

- **Nombrar, formar y determinar las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad:** “De él dependerá la buena marcha de los Círculos de Calidad. Puede ser una persona o un gabinete coordinador externo, que tengan como funciones Preparar el clima, Seguimiento de los Círculos de calidad, así como asesorías para optimizar los resultados, Obtener consejos y sugerencias de otras áreas o departamentos, Seleccionar los miembros” (Clery, 2008, p. 28)

Cabe mencionar que el coordinador general de los círculos de calidad debe ser una persona o en su caso más de uno, quienes deben saber técnicas de: Recolección de datos, Análisis estadístico, Técnicas de resolución de problemas, Dinámicas de grupo.

- **Organización de los Círculos de Calidad.-** “Se tienen que formar a los líderes en las características, técnicas y metodología de los Círculos de Calidad. La formación es esencial, y consiste en encontrar modos de preparación para los empleados en la identificación de problemas y enseñarles a organizar sus ideas y a tener en cuenta las posibles dificultades técnicas y las alternativas con el fin de llevar sus ideas a la práctica.” (Clery, 2008, p. 29) Deben prepararse a cada jefe para que forme y dirija un Círculo de Calidad de su propia rama. Otras cuestiones que deben incluir la formación de los jefes son la capacidad de enfocar las reuniones de un modo eficaz y las mejores maneras de hacer exposiciones ante la dirección de modo que las propuestas del círculo cuenten con una mayor probabilidad de ser aceptadas.

Por otro lado Phillip C. Thommpson, en el artículo de “círculos de calidad como hacer que funcionen” nos hace mención de otros aspectos importantes para poder llevar con éxito la práctica de los Círculos de Calidad el nos explica que, una vez aprobada la decisión de iniciar la formación de los Círculos de Calidad, la organización debe contar con dos grupos determinantes del éxito del programa:

**Comité de Dirección del Proceso.-** “Se forma por los niveles superiores de la organización. Su propósito es coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en operación de los Círculos de Calidad”. (THOMSON C. Philip, 1984, p. 6) Asimismo, decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios Círculos de Calidad, y en su caso vigila su instrumentación.

Su misión es:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio a los Círculos de calidad.
- Promover la colaboración de todas las áreas de la empresa.
- Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.
- Supervisar el programa de inducción y las actividades de la Oficina de los Círculos de Calidad.

- Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

**Oficina de los Círculos de Calidad.-** “Es la encargada de la administración del programa. Debe elaborar el plan de introducción, vigilar su ejecución; también es responsable de la contratación de la asesoría externa que se requiera e instructores. Controla e informa de los avances al Comité de Dirección.” (THOMSON C. Philip., Círculos de Calidad, 1984, p. 6)

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

**El Facilitador.-** El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. (THOMSON C. Philip., Círculos de Calidad, 1984, p. 6) Siendo también miembro de la Oficina de los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

**El Líder del Círculo de Calidad.-** El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que mas prefieran según sus acuerdos. (THOMSON C. Philip, 1984, p. 6) mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

**Instructor.-** Organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. (THOMSON C. Philip, 1984, p. 7) Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones que cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

**Asesor.-** “Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia”. (THOMSON C. Philip, 1984, p. 7) El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor lleva el registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los Círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa.

El asesor cumple con tres funciones esenciales:

- Vela por que los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria “dentro del Círculo” para poder solucionar los diferentes problemas. Esto conlleva igualmente a la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Controla las actividades del Círculo con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.
- Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del Círculo. En cierto sentido, actúa como árbitro dispuesto a intervenir si el supervisor trata de dirigir al grupo en forma tradicional y autoritaria. Por otra parte, actúa como contrapeso, como otro jefe que en términos de

estructura, representa otra autoridad, evitando así que el supervisor o líder del Círculo llegue a monopolizar al grupo. (THOMSON C. Philip, 1984, p. 8)

**El experto.-** “Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.” (THOMSON C. Philip, 1984, p. 8)

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad (Administrador del Programa) y el Asesor trabajan mejor si sus funciones son independientes. A pesar de ser diferentes, se complementan.

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad necesita del Asesor en su calidad de compañero en quien confían los miembros del Círculo. El Asesor, a su vez, necesita del Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad en su calidad de máxima autoridad en lo que se refiere a las políticas del programa, y como mediador con los niveles administrativos superiores.

#### **2.6.4. ELEMENTOS BÁSICOS DEL CÍRCULO DE CALIDAD**

En el artículo de Miguel Hernández “Equipos de mejora y Círculos de Calidad”. Se nos hace referencia a los componentes básicos y generales que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo la implementación de los Círculos de Calidad:

- ❖ “La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- ❖ Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- ❖ Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente.
- ❖ Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- ❖ Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo.

- ❖ La dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- ❖ Los participantes de un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.” (Hernández, 2007, P.3).

Es importante tener en cuenta que Las primeras sesiones de los Círculos de Calidad se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, haciendo hincapié en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo de todo el equipo.

Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

### **PRINCIPIOS DE LOS CÍRCULOS DE TRABAJO**

Después de haber tomado en cuenta los elementos con los cuales se debe contar para poder trabajar con esta herramienta, dentro de la organización es de suma importancia tener principios para el buen funcionamiento y es así como: Miguel Hernández “Equipos de mejora y Círculos de Calidad”, Nos propone los siguientes:

- ❖ “Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- ❖ Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- ❖ Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo. Referencia a temas relacionados con el trabajo.” (Hernández, Equipos de mejora y Círculos de Calidad, 2007, P.4)



## 2.6.5. FUNCIONAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad de acuerdo con lo que se ha dicho anteriormente, están basados en “ la idea de que las personas mas Próximas a los problemas tiene la visión mas clara de los mismos, son los que mejor los entienden y, además, que todas aquellas tiene un pensamiento creativo” ( Bertrand I. Prabhakar M.,1990, 398 ).

En cuanto al proceso del círculo de calidad, está conformado por cuatro subprocesos de acuerdo con J.M. Juran en “El análisis de la Planeación de la calidad :

1. **Identificación de problemas**, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.
2. Explicar, en una exposición para la gerencia, **la solución** propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.
3. **Ejecución de la solución** por parte de la organización general.
4. **Evaluación** de los logros alcanzados en cuanto a las propuestas formuladas y puestas en práctica. (J.M. Juran, 2002, 155)

A diferencia de J.M. Juran, Arturoi Clery en su artículo “La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa” nos habla de actividades que deben realizarse en los círculos de calidad las cuales de igual manera están orientadas a la resolución de problemas dentro de la organización, las cuales a continuación enlisto:

- **“Identificar una lista de posibles problemas a tratar.** Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo amplio que permita dar una visión del estado actual del área de trabajo.
- **Seleccionar un problema a resolver.** De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; comienza reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.

- **La evaluación de los problemas** muchas veces requiere que previamente se realice acopio y análisis de información.
- **Clarificar el problema.** Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado.
- **Identificar y evaluar causas.** Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas.
- **Identificar y evaluar soluciones.** El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas en función de determinados criterios.
- **Decidir una solución.** El Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
- **Desarrollar un plan de implantación de la solución.** Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
- **Presentar el plan a la dirección.** Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
- **Implantar el plan.** Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- **Evaluar los resultados de la solución propuesta.** Desde su implementación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación genera.
- **Optimizar los resultados de la solución.** No se trata únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- **Vuelta a identificar una lista de problemas.** Resuelto el problema anterior se vuelve a dar inicio para identificar otro problema.”

(Clery, 2008, p. 26)

Al realizar o llevar acabo la técnica de los círculos de calidad, también tenemos que tomar en cuenta otros aspectos que son importantes y los cuales pueden repercutir en la organización, ya que estos son consecuencias o

factores externos o internos que influyen en el proceso de la puesta en marcha de los círculos de calidad, Arturo Clery nos hace mención de ciertos aspectos que debemos tener en cuenta son:

- **El tiempo de las reuniones:** se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible.
- **Selección de miembros y líderes:** es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo; sano y positivo.
- **Recompensas e incentivos:** son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.
- **Actitud de los mandos:** deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar.
- **Gastos de implantación del programa:** los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Además de lo que es cuantificable, hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y la motivación en los grupos de la organización. (Clery, 2008, p. 28)

Si bien es cierto que los círculos de calidad son una excelente herramienta para el proceso de implementación de un sistema de gestión o administración de la calidad dentro de una organización, también debemos tener en consideración todos los demás aspectos que conllevan la implementación de esta técnica, y estar concientes que así como podemos obtener beneficios también esta la posibilidad del fracaso, es por ello que si se tiene pensado llevara acabo la implementación de los círculos de calidad en una organización, es importante estar informados acerca del proceso de implementación para evitar la posibilidad de fracasar en este proceso, Arturo Clery, enlista a continuación los beneficios que podemos llegar a tener con la implementación de los círculos de calidad :

- Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones: Una mayor conciencia del trabajo en equipo, En aumento en la participación de los individuos, Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.
- El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.
- La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre los trabajadores y la dirección
- Al nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer.
- Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.
- Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.(Clery, 2008, p. 29)

De alguna manera los círculos de calidad en las organizaciones parecen ser parte de la solución a los problemas de calidad en la organización y una alternativa, generando así mecanismos creativos nuevos de solución a los problemas, o situación a las que las organizaciones se enfrentan día con día, en este nuevo panorama de globalización , en donde la tecnología en las comunicaciones o en las nuevas formas de producción así como las exigencias de la sociedad respecto a los servicios obligan a las organizaciones a estar a

la vanguardia y a ofrecer calidad ya se a en los productos o servicios que estas brindan a la sociedad .

Hoy en día las organizaciones tienen un sistema complejo en el que se toman decisiones se comunican y se instrumentan y de esto depende la manera como se toman las decisiones, pero sobre todo tener la conciencia de que la Calidad es trabajo de todos, para concluir con este capitulo, en el cual se ha dado un panorama general acerca de los círculos de calidad y los efectos que se deben tener en consideración para la puesta en marcha de esa herramienta del sistema de gestión de calidad, es así como en el siguiente capitulo se podrá dar conocer un claro ejemplo de todo lo que implica llevar a cabo la implementación de los círculos de calidad en una organización.

Para que una organización funcione de una manera eficaz y eficiente, en la actualidad se debe tener en cuenta la Calidad de los productos y servicios que se ofrecen al cliente, por lo que se deben identificar las actividades relacionadas entre sí, y para cada una de ellas se utilizan recursos, los cuales deben administrarse con el fin de permitir que el proceso de transformación para ofertar un producto o servicio sea el mas adecuado y satisfaga las necesidades de el cliente y la organización, en siguiente capitulo se presenta un propuesta para la implementación de los Círculos de Calidad en el Fondo de Cultura Económica, como una herramienta del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Institución el cual se implemento a partir de la certificación bajo la norma ISO 9000: 2000.

### **CAPITULO III**

## **IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍCULOS DE CALIDAD COMO MEJORA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA**

Como se mencionó en capítulos anteriores, para elevar el desarrollo de las organizaciones públicas en México, se requiere de un proceso apropiado, tomando en cuenta las necesidades de la sociedad, por tal motivo se ha trabajado en la mejora de la administración de el Fondo de Cultura Económica, durante este proceso, se debe aceptar la creación de un nuevo sistema de calidad en la organización, que tenga, ante todo, la firme convicción de hacerlo para mejorar el servicio en dos sentidos, quien lo recibe y quien desarrolla el trabajo para brindar dicho servicio. Una herramienta para lograrlo es conocer; qué son, cómo surgen, cuáles son sus aportes y los beneficios de los denominados Círculos de Calidad.

### **3.1. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA**

El Fondo de Cultura Económica es una editorial fundada en 1934, con la finalidad de promover la cultura, actualmente es un organismo público descentralizado coordinado por la Secretaría de Educación Pública.

A lo largo de su historia el FCE ha tenido diferentes constituciones legales, al inicio fue un fideicomiso, para convertirse luego en una empresa de participación estatal mayoritaria hasta alcanzar, por decreto presidencial del 26 de julio de 1994, su actual constitución como Organismo Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

El Fondo de Cultura Económica tiene como objetivo primordial la promoción, fomento, edición, publicación, exhibición y comercialización de obras registradas en cualquier soporte, el tradicional o electrónico, con el fin de ponerlas a disposición de la población Mexicana así como en los países donde la editorial tiene ubicadas sus filiales.

Los bienes y servicios que la Editorial proporciona a sus clientes y ciudadanos, incluyen entre otros, la venta de libros y audio libros, producidos por el FCE, a través de distribuidores o por medio de librerías propias, venta de otros fondos editoriales a través de su red de librerías, realización de concursos, seminarios y talleres dirigidos al público en general o a estudiantes interesados en la promoción de la lectura o profesionales de la industria editorial; servicio de biblioteca de la Editorial y presentaciones de libros.

Para atender sus responsabilidades el Fondo de Cultura Económica, cuenta con la siguiente infraestructura:

- Oficinas centrales ubicadas en el edificio de Carretera Picacho-Ajusco 227, Col. Bosques del Pedregal, Tlalpan, donde se concentran las actividades editoriales, de producción, comerciales y administrativas.
- Un edificio en José María Joaristi 205, Col. Paraje San Juan, Iztapalapa, donde se ubica el Almacén Central de producto terminado,
- Dieciséis librerías en el territorio nacional ubicadas en el Distrito Federal, Estado de México, Coahuila, Jalisco, Monterrey, Guanajuato, Tlaxcala, Durango y Nayarit. Nueve filiales en el extranjero ubicadas en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España, Guatemala, Perú, Estados Unidos y Venezuela.
- Portal electrónico de la institución .(Manual de Organización, FCE, p.6)

### **3.1.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura organizacional de Editorial Fondo de Cultura Económica y el área en donde esta investigación se centra es en la Gerencia de Tecnología que se encuentra en la Coordinación de Enlace de la cual depende la Unidad de Planeación, la cual es la encargada de la implementación del Sistema de calidad en conjunto con los gerentes de las demás áreas de la Editorial.

Funciones de la Unidad de Planeación:

- Analizar las propuestas de modificación a las estructuras orgánicas, sistemas administrativos y procedimientos que presenten las áreas del FCE.

- Efectuar estudios relacionados con el mejoramiento de sistemas de trabajo y procesos administrativos del Organismo, con objeto de elevar la calidad de los mismos.
- Determinar los mecanismos para la elaboración, actualización y difusión de los manuales de políticas y procedimientos del FCE.
- Proponer políticas orientadas a mejorar la comunicación organizacional y la calidad de vida en el trabajo.
- Promover en el FCE la cultura de calidad entre el personal con la finalidad de proporcionar un mejor servicio a los usuarios finales.
- Participar en el desarrollo e implantación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en el FCE.
- Servir como enlace con organizaciones, instituciones, empresas y despachos externos en la estandarización de procesos y asuntos relacionados con el sistema de gestión de calidad del FCE.
- Analizar las tendencias organizacionales y de mejoramiento de los sistemas de trabajo vigentes con la finalidad de proponer políticas y criterios de aplicación en el FCE.
- Investigar, analizar e instrumentar el sistema de gestión de calidad más adecuado para el FCE.
- Identificar los elementos que promuevan en el personal del Fondo la mejora continua, la cultura de trabajo en equipo y la adopción de esquemas que faculten su participación activa.

(Manual de Organización, FCE, p.24).

Las funciones de la Unidad de Planeación en el FCE principalmente están encaminadas a buscar las estrategias necesarias para lograr el crecimiento y la rentabilidad de la Editorial por medio de un nuevo sistema de Gestión de Calidad, el cual requiere una renovación total de la mentalidad del personal y por tanto una nueva cultura organizacional; ya que entre otros aspectos se tiene que poner en práctica una gestión participativa y no una administración tradicional.





## JUNTA DIRECTIVA

### DIRECTOR GENERAL

#### COORDINADOR GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS

##### SUBGERENTE DE PROPIEDAD INTELECTUAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS DE DERECHOS DE AUTOR  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS JURÍDICO-ADMINISTRATIVOS

#### GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

##### SUBGERENTE DE FINANZAS

JEFE DEL DEPARTAMENTO FISCAL  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGRESOS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN CONTABLE  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE REGISTRO CONTABLE  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

##### SUBGERENTE DE MANTENIMIENTO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

##### SUBGERENTE DE PERSONAL

#### COORDINADOR DE ENLACE DE LA SUBGERENCIA DE PERSONAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

##### SUBGERENTE DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

#### COORDINADOR DE ARCHIVOS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

#### COORDINADORA DE ENLACE DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

#### COORDINADORA DE LOGÍSTICA DE LA UNIDAD DE SEMINARIOS

#### GERENTE DE TECNOLOGÍA

#### COORDINADOR DE ENLACE DE LA GERENCIA DE TECNOLOGÍA

#### COORDINADOR DE ENLACE DE LA GERENCIA DE TECNOLOGÍA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS Y BASE DE DATOS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS DE SISTEMAS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROCESO DE DATOS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO  
UNIDAD DE PLANEACIÓN Y CALIDAD

#### GERENTE GENERAL

#### COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACIÓN

#### COORDINADOR DE ENLACE DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO ELECTRÓNICO  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO PUBLICITARIO  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

#### COORDINADOR GENERAL DE OBRAS PARA NIÑOS Y JÓVENES

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO EDITORIAL PARA NIÑOS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN DE LECTURA  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN ESCOLAR  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTO EDITORIAL DE FICCIÓN  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTO EDITORIAL DE NO FICCIÓN

#### COORDINADORA GENERAL DE COMERCIO INTERNACIONAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS EDITORIALES CON FILIALES  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS INTERNACIONALES

##### SUBGERENTE DE VINCULACIÓN INTERNACIONAL

#### GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

##### SUBGERENTE DE COORDINACIÓN DE LIBRERÍAS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS OTROS FONDOS EDITORIALES  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBRERÍA ROSARIO CASTELLANOS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LIBRERÍAS

##### SUBGERENTE DE VENTAS NACIONALES

JEFE DEL DEPTO. DE VENTAS EN GRANDES SUPERFICIES Y OTROS PRODUCTOS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS NACIONALES  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS GUADALAJARA  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS MONTERREY  
JEFE DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE VENTAS

##### SUBGERENTE DE VENTA EN LÍNEA

#### GERENTE DE PRODUCCIÓN

##### SUBGERENTE DE ALMACÉN Y TRÁFICO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TRÁFICO Y CONTROL

##### SUBGERENTE DE CUIDADO E INTEGRACIÓN

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CORRECCIÓN Y MARCAJE  
JEFE DEL DEPTO. DE CUIDADO EDITORIAL DE LAS ÁREAS DE HUMANIDADES Y LITERATURA  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CUIDADO EDITORIAL DE LAS ÁREAS SOCIALES, CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INTEGRACIÓN DIGITAL

##### SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN Y COSTOS

#### COORDINADOR DE ENLACE DE LA SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN Y COSTOS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE APOYO TÉCNICO A DISEÑO  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO EDITORIAL  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA Y CATÁLOGOS

#### GERENTE EDITORIAL

##### SUBGERENTE DE BIBLIOGRAFÍA UNIVERSITARIA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EL TRIMESTRE ECONÓMICO Y SERIE DE LECTURAS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TEXTO DE SECUNDARIA

##### SUBGERENTE DE LITERATURA Y ARTE

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LITERATURA

##### SUBGERENTE DE OBRAS DE DIVULGACIÓN CIENTÍFICA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LA CIENCIA PARA TODOS

##### SUBGERENTE DE TRAMITACIÓN DE REMISIONES Y DOCUMENTACIÓN

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE DERECHOS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE REGALÍAS

##### TITULAR DE LA UNIDAD DE APOYO TÉCNICO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS INSTITUCIONALES

##### TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL DEPENDENCIA JERÁRQUICA Y FUNCIONAL DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

##### TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA FINANCIERA  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA OPERACIONAL  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL Y EVALUACIÓN

##### TITULAR DEL ÁREA DE RESPONSABILIDADES Y TITULAR DEL ÁREA DE QUEJAS

##### SECRETARÍA DE ACTAS Y ACUERDOS

## **MISIÓN**

El Fondo de Cultura Económica es una Institución Editorial del Estado Mexicano, que edita, produce, comercializa y promueve obras de cultura nacional, iberoamericana y universal, a través de redes de distribución propias y ajenas, dentro y fuera de nuestras fronteras. Nuestras acciones se orientan a la creación, transmisión y discusión de valores e ideas, así como a la formación de lectores, estudiantes y profesionistas.(Manual de Gestión de la Calidad, FCE, p.9)

## **VISIÓN**

Seremos una editorial esencial en la discusión y creación de las ideas en los diferentes campos del saber cuya acción seguirá contribuyendo a consolidar la identidad de la región y a integrar una agenda pública, cultural y científica iberoamericana con un amplio sentido social y para todas las edades.(Manual de Gestión de la Calidad, FCE, p.9)

## **Política de la Calidad.**

“Quienes conformamos el Fondo de Cultura Económica, nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros lectores, clientes y usuarios mejorando continuamente nuestro Sistema de Gestión de Calidad, sustentándolo en los valores Institucionales” (Manual de Gestión de la Calidad, FCE, p.24)

### **3.2. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.**

La contratación del despacho asesor se realizó a través del proceso de invitación a cuando menos tres despachos asesores en temas de certificación con la norma ISO, para lo cual se realizó una investigación documental en Internet para saber que despachos se dedicaban al asesoramiento para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, con experiencia en dependencias de gobierno, bajo la norma ISO 9001:2000 una serie de normas

las cuales se componen un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de Calidad de una empresa y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la organización. La norma ISO 9000:2000 es el modelo del diseño-desarrollo del producto, su proceso de producción, es decir es un sistema para asegurar la calidad” ( Rothery, 1998, p 60.) es por ello que en él sistema de calidad hay una estrecha relación entre el cliente y el proveedor, así como un estrecha relación entre todas las áreas que conforman la organización con el objetivo de minimizar el factor error en la toma de decisiones, ya sea en situaciones habituales o especiales, es por esta razón que entre las normas que se han dictado se encuentran las que regulan la calidad de los bienes y servicios que venden u ofrecen las empresas, así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos.

En el caso particular del FCE para llevar a cabo el inicio de la implementación de SGC se recibieron propuestas técnicas y económicas de diversos despachos asesores, algunos de ellos con reconocimiento internacional, pero que a su vez, también representaban un alto costo de contratación.

Las principales características que se solicitaron para la elección y posterior contratación del despacho asesor fueron: el costo por concepto de la asesoría y experiencia en el sector público.

La elección del despacho asesor se realizó de acuerdo a las características de la Institución y la magnitud de la dependencia o entidad, el ideal es que se desarrolle un Sistema de Gestión de Calidad a su medida y no que se traten de adecuar sistemas implementados en otras empresas o Instituciones, toda vez que no siempre son aplicables, además de que en muchas ocasiones se pueden generar más procesos y procedimientos de los que ya se tienen.

Para el caso del FCE, adicionalmente se requería un despacho que pudiera realizar actividades de capacitación de personal y acompañamiento de los responsables en la auditoria de certificación por el despacho certificador.

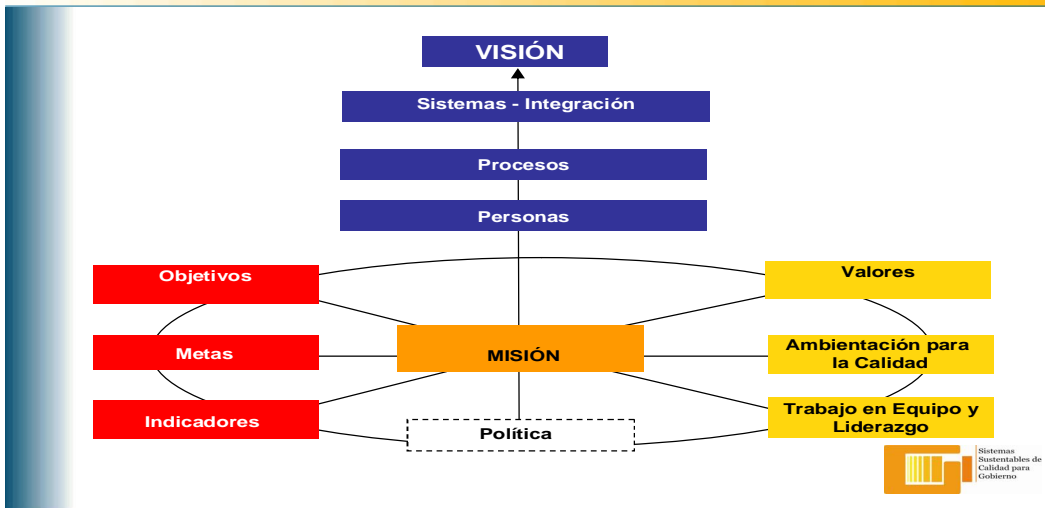
Tomando en cuenta lo anterior y como profesionales de la educación uno de los medios para lograr que las organizaciones se desarrollen de manera adecuada y sean competitivas, es crear conciencia de la Calidad en la productividad de quienes forman parte de ella, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos obteniendo como resultado la resolución de problemas que afecten el buen desempeño y la calidad en el desarrollo de una actividad laboral, para lograrlo lo anterior es necesario que a través del convencimiento y difusión de calidad, por medio de la capacitación y la determinación de las necesidades en cada uno de los procesos productivos, se pueda lograr los objetivos planteados por la dirección de la Editorial, por tal motivo es importante la participación de un Administrador Educativo ya que cuenta con los conocimientos necesarios para poder implementar programas de mejora como lo son los Círculos de Calidad pues hoy en día constituyen una de las principales estrategias para la consolidación de las organizaciones.

### **3.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)**

Para iniciar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el FCE, se llevaron a cabo reuniones de trabajo con los titulares de las áreas, principalmente la Gerencia General y Gerentes de cada área para explicarles los beneficios y los trabajos a realizar para la certificación de los procesos bajo la norma ISO 9001:2000. y llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) el cual está enfocado a dirigir y controlar una organización en relación con la calidad.

Se llevó a cabo un taller de planeación en 2008, para proporcionar a los participantes la herramienta metodológica para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en este taller se dirigió la Misión, Visión, Política y valores institucionales con las metas y objetivos de cada área.

# Planeación Estratégica

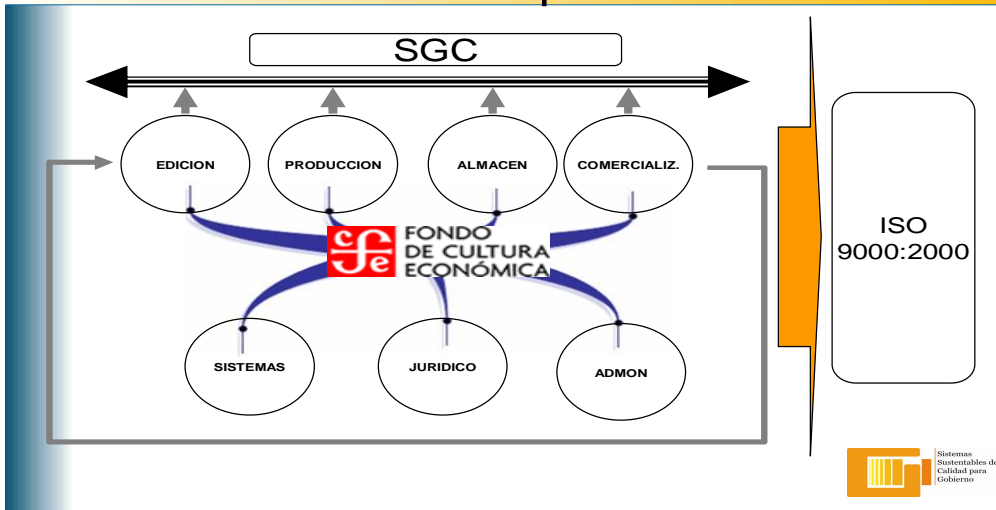


[http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad\\_A\\_Fondo/CA\\_Principal.asp](http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad_A_Fondo/CA_Principal.asp)

Ya se contaba con los procedimientos certificados del Almacén Central; para la implementación del SGC en el FCE se definieron los procesos que lo conformarían

En el 2008 se determinaron los procesos estratégicos y los procesos de apoyo, para ser documentados y certificados bajo la norma ISO 9001:2000, así como los procedimientos que los conforman.

# Enfoque Procesos



[http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad\\_A\\_Fondo/CA\\_Principal.asp](http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad_A_Fondo/CA_Principal.asp)

De la misma manera se eligió incorporar además los procedimientos de: las Librerías a cargo de la Gerencia de Comercialización, la Unidad de Enlace de la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y de la Biblioteca Gonzalo Robles adscrita a la Gerencia de Producción del FCE, procedimientos que están directamente relacionados con el cliente.

Se llevó a cabo un análisis de fortalezas y debilidades (FODAS), para determinar los aspectos más relevantes e importantes que había que potenciar (fortalezas), así como aquellos aspectos que había que reducir al mínimo, o en la medida de lo posible evitar que ocurrieran (debilidades), y aprovechar la documentación de los procesos y generar acciones tendientes a elevar los primeros y disminuir los segundos.

Se definió el nivel de importancia y compromiso requerido por la alta dirección para la consecución del principal objetivo de calidad, “implementar y certificar el Sistema de Gestión de la Calidad en el Fondo de Cultura Económica”, parte medular de este proceso son las acciones de los titulares de las áreas y el compromiso adquirido con este proyecto, partiendo de la idea que el factor más importante es predicar con el ejemplo hacia el personal a su cargo.

La alta dirección estableció y firmo un programa de provisión de recursos, mediante el cual se reafirma el compromiso con la implementación del SGC y se garantizan los recursos necesarios para su implementación, contratación del despacho asesor, equipo necesario, recursos para capacitación, en general todo el apoyo que fuese necesario.

Se definió de manera conjunta con las áreas y el despacho asesor el programa de trabajo para cada uno de los programas, en el 2007 implementación y certificación del SGC del FCE”, para el 2008 el mantenimiento al sistema y la certificación de los procedimientos de: las Librerías, la Unidad de Enlace y de la Biblioteca Gonzalo Robles.



No.	ACCIONES	CRONOGRAMA												Entregables	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Evaluación Inicial														
2	Planeación Estratégica														
3	Diseño del Sistema														
4	Programa de Actividades														
5	Involucramiento del Personal														
6	Capacitación														
7	Documentación del Sistema														
8	Implementación del Sistema														
9	Mantenimiento del Sistema														
10	Mejora del Sistema														
11	Plan de Certificación														
12	Certificación del Sistema														



[http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad\\_A\\_Fondo/CA\\_Principal.asp](http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad_A_Fondo/CA_Principal.asp)

### 3.3.1. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Una vez que se identificaron los procesos y los procedimientos a documentar y certificar, se definió el alcance y objetivos del Sistema de Gestión de Calidad, se tomó como base el proceso natural del FCE, empezando por la edición de la obra, su producción para su posterior comercialización, incluyendo los procedimientos adjetivos o de apoyo para la consecución del objetivo final la comercialización de las obras editadas y producidas por el FCE.

Es como se comienza la tarea de la Estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad del FCE la cual posteriormente se plasmaría en el Manual de Gestión de Calidad, en donde se establecieron su estructura documental, así como la responsabilidad y autoridad dentro del mismo. En él se establece la política y los objetivos de la calidad y se hace referencia a los procedimientos obligados por la Norma (procedimientos reguladores), los procedimientos sustantivos y los procedimientos adjetivos o de apoyo.

<b>Proceso</b>	<b>Procedimientos</b>
<b>Procesos Sustantivos</b>	
Editorial	De registro, selección y aprobación de obras y de contratación e integración del manuscrito
Producción	De producción editorial, de producción industrial, de presupuesto y costos de producción y de diseño editorial.
Comercialización	Ventas Nacionales, Ventas Internacionales y de Atención al Cliente.
Librerías	Adquisición de Libros, Entrada de Libros, Atención a Clientes en Librerías, Punto de Venta (Caja), Toma de Inventarios y Ventas por Internet.
Biblioteca	Registro y actualización de Catálogo Histórico, Elaboración de Ficha Bibliográfica, Elaboración de Ficha Catalográfica y Consulta en Sala.
<b>Procesos Adjetivos</b>	
Almacén	De Recepción de Producto, de Control de Movimientos Internos, de Control Documental, de Acomodo y Surtido, de Empaque y Despacho, de Devoluciones y de Toma Física de Inventario.
Administrativos	De Provisión de Recursos, de Competencia de Personal, de Ambiente de Trabajo, de compras y de Servicios Generales.
Sistemas	De Mantenimiento a la Infraestructura Informática.
Jurídico	Proceso de Atención a Solicitudes de Acceso a la Información, Elaboración de Contratos, de Reimpresiones, de Negociación para Contratación de Obras y Pago de Anticipos, para Envío de Ejemplares Justificativos y de contratación de derechos y propiedad intelectual
<b>Procesos Reguladores</b>	
Representante de la Dirección	De Control de Documentos, de Control de Registros, de Auditoria Interna, de Control de Producto no Conforme, de Acciones Correctivas y de Acciones Preventivas.

(Manual de Gestión de la Calidad, FCE)

Se definieron los objetivos de calidad, los responsables de cada proceso y procedimiento, así como el personal que fungiría como enlace entre las áreas, la Unidad de Planeación y el despacho consultor.

Se desarrollo el plan de trabajo para cada área, así como las actividades y fechas de cumplimiento para cada una de ellas, en este plan de trabajo se hizo



hincapié en la importancia de la participación del personal de cada área en el levantamiento de su información.

De igual modo se definieron los programas de:

- Programa de Capacitación. Dotar a los participantes de las herramientas, teóricas y prácticas necesarias para llevar a los procesos a una mejora sustantiva y a la preparación de la visita de seguimiento.
- Programa de Revisión por la Dirección. Calendario de reuniones de la alta dirección para presentar los avances y cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad del FCE y para revisar los objetivos de calidad.
- Programa de Provisión de Recursos. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para mantener el Sistema de Gestión de Calidad.
- Programa de Auditoría. Establecer las fechas para llevar a cabo las revisiones al Sistema de Gestión de Calidad, auditoría interna por el personal del FCE enlaces/auditores internos de calidad y auditoría externa, que es realizada por el despacho externo.

Al ser usado este enfoque dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir totalmente los requerimientos, de acuerdo a los procesos relacionados con los clientes así como con la producción y prestación de los servicios.
- b) La necesidad de considerar procesos en términos de valor agregado determinando los objetivos de calidad y la planificación para la realización del producto o servicio.
- c) Obtener resultados del desempeño de los procesos y su efectividad, revisándolos en la Revisión por la Dirección.
- d) Mejora continua de los procesos basada en mediciones objetivas durante la Revisión por la Dirección.

El modelo del Sistema de Gestión de la Calidad del Fondo de Cultura Económica se muestra en la siguiente figura, en ella se muestra la importancia de los Clientes al definir sus requerimientos.

**La metodología usada es el sistema PDCA (PHVA):**

- **Planear:** Establecer los objetivos y los procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo a los requerimientos de los Clientes y las políticas.
- **Hacer:** Implantar los procesos y documentarlos en forma de procedimientos.
- **Verificar:** Monitorear y medir los procesos y productos contra las políticas, objetivos y requerimientos para el producto y reportar los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.



(Manual de Gestión de la Calidad, FCE, p.12)

### **3.3.2. DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

Para la documentación se estableció un programa de trabajo con el cual trabajaría el despacho asesor, en el se indicaban las fechas en las cuales atendería a cada una de las áreas con procesos o procedimientos a certificar.

Una vez revisado y autorizado por la alta dirección y los titulares de las áreas, se les entregó el programa de trabajo para que lo hicieran del conocimiento del personal subordinado y de este modo poder atender al personal del despacho asesor.

Adicionalmente al personal que fungiría como enlace se definió una matriz de responsabilidades en la cual se especificaba el nombre y cargo de los responsables de los procesos a certificar, los cuales tendrían la responsabilidad de revisar y validar la información levantada por el despacho asesor.

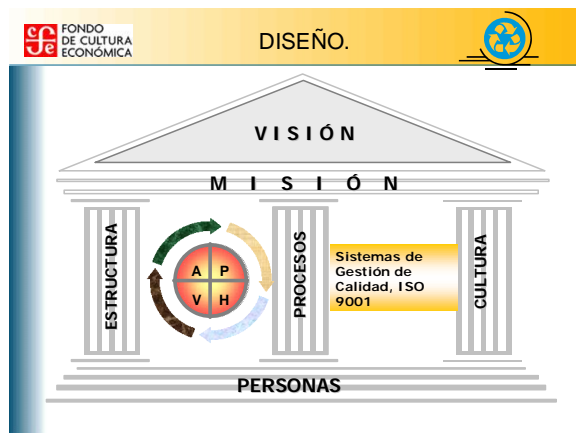
El papel del personal de la Unidad de Planeación era revisar, técnicamente, la integración de los documentos que entregaba el despacho asesor; se revisaba el contenido, coherencia de la información, las entradas y salidas de cada proceso y procedimiento, los diagramas de flujo, etc.

Se realizaban reuniones de trabajo semanales dirigidas por la Unidad de Planeación y en algunos casos por el despacho asesor, con los enlaces de cada una de las áreas para aclarar información, recabar información faltante así como mantenerlos al tanto de los avances en la documentación de los procedimientos.

En paralelo se hacía la difusión y reuniones mensuales con todo el personal para informarles de los avances en la documentación de los procedimientos de cada una de las áreas.

Una vez terminada la fase de documentación, se llevó a cabo una reunión para la formalización, por parte de los titulares de las áreas y procesos, de los

documentos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad de Fondo de Cultura Económica, para posteriormente hacerlos del conocimiento de todo el personal, utilizando principalmente el correo electrónico y la Intranet del FCE.



Se realizó una reunión “masiva” en la casa matriz lugar donde se confirmó el compromiso del personal del FCE a través de la firma de un cartel con la política de calidad del mismo.

[http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad\\_A\\_Fondo/CA\\_Principal.asp](http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad_A_Fondo/CA_Principal.asp)

Se informó a través de los enlaces, los titulares de las áreas, la Unidad de Planeación cómo estaba conformado el Sistema de Gestión de Calidad, la importancia de conocer la política, misión, visión y valores instituciones y el modo en que las actividades de cada una de las personas del FCE repercute en el logro de los objetivos de calidad de acuerdo con su ámbito de competencia.

Los enlaces de cada una de las áreas, coordinadas y apoyadas por la unidad de planeación fungieron durante todo el proceso de documentación e implementación como agentes del cambio, informando al personal de la importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad en el FCE, la importancia de su participación para la documentación e implementación, así como hacer frente a la resistencia al cambio detectadas.

### **3.3.3. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA**

Un de los puntos principales en el desarrollo e implementación de cualquier acción, programa o sistema de calidad es el factor humano.

Por tal motivo en el primer trimestre del 2007 se estructuró un programa de capacitación, en el cual se definieron los cursos necesarios para dotar al

personal de las herramientas necesarias para entender lo que es un sistema de calidad, la norma ISO 9001:2000 y los beneficios que aportarían al FCE, y establecer así un lenguaje común en todo el personal.

Se definieron 3 cursos de capacitación, que ahora son obligatorios para todo el personal que ingresa al FCE.

- **Introducción a la Calidad, Norma ISO 9001:2000**, que tiene como objetivo que los participantes comprendan los conceptos básicos necesarios para implementar en el Fondo de Cultura Económica un Sistema de Gestión de Calidad.
- **Documentación de Procesos**, el cual busca dar a conocer los elementos que conforman la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Fondo de Cultura Económica.
- **Interpretación de la Norma**, con el cual el personal del Fondo comprenderán la interpretación básica de la norma ISO 9001:2000, es decir como se aterriza al caso del FCE.

Estos tres cursos de capacitación se incluyeron en las descripciones de puestos como parte de la formación del personal y que es un requisito de la norma ISO 9001:2000. Adicionalmente se definió para el SGC del FCE la necesidad de un curso de inducción al FCE para el personal de nuevo ingreso, en el cual se le da al personal una vista general en las instalaciones del FCE, y se les da a conocer su misión, visión y valores, así como una introducción al SGC, donde se le explica qué procesos y que áreas conforman el SGC del FCE, la política de calidad, las actividades de los diferentes roles: representante de la dirección, enlaces, titulares de la áreas y del personal en general para con el Sistema.

Se le indica dónde puede consultar la información de todo el sistema, así como aquella información relacionada estrictamente con el área a la cual estará adscrita, los procesos y procedimientos en los cuales interviene y los registros utilizados para realizar sus actividades.

Para agilizar el funcionamiento del SGC se creó la figura del “Enlace / Auditor de Calidad”, el cual tiene adicionalmente a las actividades propias de su puesto, la función de desempeñarse como intermediario o “enlace entre el representante de la dirección, el titular de las áreas y el personal adscrito a estas.

La Misión del Enlace / auditor de Calidad es, potenciar la información útil disponible en el FCE, aprovechar los esfuerzos que ha realizado el FCE para documentar su operación e identificar y guiar al despacho consultor con las personas claves de cada proceso.

El personal que se desempeña como enlace / auditor de calidad, recibió adicional a los cursos antes mencionados, los siguientes:

- Auditor Interno, que tiene como finalidad proporcionar orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías y la competencia de los auditores.
- Indicadores, concientizar a los participantes sobre la importancia del diseño y utilización apropiada de los indicadores.
- Solución sistemática de problemas, tiene como objetivo proporcionar a los participantes los elementos necesarios para establecer y definir las acciones correctivas, preventivas y de mejora del SGC del FCE.

#### **3.3.4. MANTENIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Con la finalidad de ejecutar acciones de mantenimiento y mejora continua al SGC del FCE, se llevó a cabo, con el apoyo de un despacho asesor acciones de revisión y documentación de cambios en el sistema.

Estas acciones de mantenimiento tienen como principales objetivos:

- Mantener actualizados los documentos y registros utilizados en el Sistema de Gestión de Calidad.

- Alinear los procedimientos con el Sistema de Gestión Editorial adquirido e implementado en el FCE desde el 2006.
- Detectar y documentar acciones correctivas, preventivas y de mejora en los procesos y procedimientos documentados.
- Actualizar el mapeo de procesos, responsables y titulares de las áreas derivado de la modificación a la estructura orgánica del FCE.

Se determinó un calendario de actividades para revisar cada uno de los procesos y procedimientos certificados, analizar los cambios de manera conjunta con los responsables y llevar a cabo las modificaciones necesarias.

Un elemento importante para la mejora continua son las auditorías internas realizadas por personal del FCE previo a la auditoría de seguimiento.

De igual manera un elemento de suma importancia durante este proceso de creación y consolidación del sistema de gestión de calidad en el Fondo de Cultura Económica la Unidad de Planeación como representante de la Dirección General fue la principal responsable de dar seguimiento a todas y cada una de las actividades para la documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como fungir como el área experta del FCE en materia de Calidad.

Es así como mensualmente la Unidad de Planeación preparaba los avances que se presentaban en la Revisión por la Dirección, en estas reuniones participaban el Gerente General, los gerentes de área y los titulares y responsables de los procesos que estaban siendo atendidos de acuerdo con las fechas del programa de trabajo.

#### **3.4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD EN FONDO DE CULTURA ECONÓMICA**

Una vez terminada la documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se dio paso a la conformación del equipo auditor, que en la mayoría de los casos era el personal que fungía como enlace de las áreas. Al concluir el proceso de certificación de FCE bajo la norma ISO: 9000:2000, se inicio un proceso de mantenimiento y mejora de la calidad en la institución, es así como

se empieza la implementación de los Círculos de Calidad en el Fondo de Cultura Económica.

Durante esta etapa del proceso de mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9000:2000, tuve la oportunidad de ingresar al FCE a realizar mi servicio social, ya que me encontraba concluyendo la Licenciatura en Administración Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional, desarrollándolo en la Unidad de Planeación la cual tiene a su cargo la implementación del Sistema de Gestión de calidad, es por esta razón, participe en el proyecto de la implementación de Círculos de Calidad, de tal manera que quienes se desempeñan en la Unidad de Planeación y con el apoyo de quienes prestábamos el servicio social en dicha unidad nos dimos a la tarea de iniciar este proyecto, para lo cual era necesario el desarrollo de una propuesta de implementación de Círculos de Calidad con el objetivo de promover el incremento de la calidad de los servicios y productos que presta la Editorial.

Fue así como se empezó la investigación acerca de los Círculos de Calidad, con la ayuda de libros y algunos artículos los cuales se citan en el presente trabajo, para conocer el funcionamiento de los Círculos de Calidad, las cuales se describieron de una manera detallada en el capítulo anterior, en base al trabajo de investigación realizado se presentó a la Dirección de la Editorial la siguiente propuesta:

Las etapas que se recomendaron para llevar a cabo este proceso fueron:

- 1) Fundar un sistema de apoyo a los Círculos de Calidad.
- 2) Establecer el sistema de Círculos de Calidad y capacitación.
- 3) Iniciar, mantener y retroalimentar la operación de los Círculos de Calidad.

Es así como se empezó el desarrollo de los Círculos de Calidad en cada una de las Direcciones que componen el Fondo de Cultura Económica, contando con el apoyo de la Unidad de Planeación para llevarlos a cabo, cuyas responsabilidades son:

- 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.

### **3.5. PLAN DE FUNCIONAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

#### **1. Dirección de los Círculos de Calidad.**

Se encarga de promover la administración de la calidad, desplegando adecuadamente la misión, visión, valores, sus políticas y objetivos de la Editorial, utilizando 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.

El coordinador y los facilitadores deben diseñar los pósters con mensajes sobre el trabajo en equipo, usando los medios de difusión de la institución para promover la formación de los Círculos de Calidad, a través de comunicar la situación actual de sus actividades por medio de:

- Indicadores del SGC. En el que se difunden los resultados mensuales de los indicadores establecidos para el Sistema de Gestión de Calidad y que se empezaran así a difundir los resultados que la Editorial a obtenido en cuanto a ejemplares producidos y vendidos como resultado de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de motivar a seguir mejorando.

**Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad**

Indicador	Periodo	Meta Propuesta	Meta							
			Alcanzada 2006							
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en las Librerías del FCE y en la Biblioteca Gonzalo Robles	Febrero-noviembre	100%	NA	5%	20%	30%	40%	50%	60%	70%
Percepción favorable de los clientes respecto al servicio que ofrece el fondo.	Trimestral	80%	93.10% <sup>(1)</sup>	NA	NA	NP	94.70%	NA	NA	NP
Realizar las entregas del producto en un plazo no mayor de 5 días hábiles en el 85% de los casos.	Mensual	85%	96%	86.72%	88.67%	86.99	93.14	88.96%	NP	NP
Difundir mensualmente a nuestros clientes las novedades disponibles para su venta con una confiabilidad del 80%.	Mensual	80%	96%	81.82%	NP <sup>(2)</sup>	80.76%	92.30%	90.90%	100%	59%
<b>Unidad de Enlace</b>										
Satisfacción de los usuarios de la Unidad de Enlace	Mensual	90%	82%	100%	100%	100%	100%	83.33%	100%	100%

NA= No aplica  
 NP= No presentó información  
 (1) Período septiembre 2005- enero 2006  
 (2) El boletín correspondiente incluye información de febrero y marzo. No se contaba con suficiente material para publicar

**Indicadores de Proceso del Sistema de Gestión de Calidad**

Indicadores de proceso del SGC  
Relación producción-venta ejemplares (enero-marzo)

Indicadores de proceso del SGC  
Producción en títulos (enero-marzo)

En este año nos hemos propuesto mejorar la atención a nuestros clientes y las estrategias de comercialización durante el primer trimestre del 2007 hemos logrado conservar la tendencia de más ejemplares vendidos con respecto a los productos.

Durante el primer trimestre del 2007 hemos producido el mayor número de empresas de los últimos años, y un número importante de novedades, con lo cual podemos ver que en materia de producción de títulos es el mejor arranque en siete años.

**"Juntos vamos a mantener la certificación"**

Un Gobierno Innovador y de Calidad Total

**SIGUE** Sistema Integral de Gestión Editorial

Estabilización de un Sistema Integral

Una parte muy importante para la adopción de un nuevo sistema de operaciones en una institución es la estabilización, una después, en gran medida, de la actitud de los usuarios y de la solución rápida de los problemas por parte del área técnica, algunas consideraciones al respecto son:

- La primera persona que puede solucionar un problema es el Liber Funcional, el cual participó en el análisis y diseño de la solución. Es la persona más preparada para resolver los dudas.
- Debe de integrar la información de acuerdo a lo aprendido durante la capacitación. Existen manuales en línea dentro de la intranet que te pueden ayudar.
- Recuerda que en este nuevo sistema pueden existir datos adicionales de captura, ya que ahora se contabiliza en tiempo real y antes se contabilizaba hasta el final de los procesos.
- El aprendizaje y adopción de este nuevo sistema dependerá del interés y actitud para adaptarse a esta nueva herramienta, la cual mejoraremos continuamente.

Porque lo importante no es llegar sino mantenerlo, para que la Unidad de Planeación haya considerado llevar a cabo, entre otras actividades, la ejecución de los siguientes programas:

- Programa de Auditorías:** Fortalecerá a los estándares de calidad y se mantendrá cumplir los documentos establecidos y al mismo son implementados oportunamente que aseguran para alcanzar los objetivos.
- Programa de Comunicación Interna:** Mejorará los procesos de comunicación, aprovechará dentro del tiempo que están trabajando la información oportuna y de calidad de la Unidad de Planeación.
- Programa de Fortalecimiento por la Dirección:** Fortalecerá de forma permanente la comunicación, atención, eficiencia y puntualidad del personal respecto a sus objetivos y la política de Calidad.

"La mejora continua no es una meta a alcanzar. Es un viaje, no un destino, es un proceso sin fin."

**EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD**

MEJORA DE LA CALIDAD

Calidad total  
Mejora continua  
Prevenir defectos  
Control de la calidad  
Detectar defectos

TIEMPO

Un gobierno de Clase Mundial en suma. Un Gobierno Innovador y de Calidad Total

<http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad A Fondo/CA Principal.asp>

- Otro aspecto importante que era necesario hacer saber al Personal de la Editorial eran los proyectos que había en puerta, para seguir, situando a la Editorial, como una Organización regida por la calidad que brinda a sus clientes, los Proyectos estratégicos SGC, como la implementación de un ERP (Planificación de Recursos Empresariales), así como los avances y conceptos del SGC del FCE.
- Era necesario buscar los medios de difusión adecuados, para hacer llegar al personal la información necesaria en temas de calidad y empezar así a involucrarlos a formar parte de este Sistema, de igual

manera hacer de su conocimiento que es muy importante su participación para el buen funcionamiento del SGC, ya que sus opiniones así como sus propuestas serian de mucha ayuda a la Editorial, es por ello que se definió y diseño “Diario a Fondo” el cual es de publicación mensual y que se utiliza para difundir las acciones realizadas para el Sistema de Gestión de Calidad, ya que es la opción más gráfica de presentar, difundir y resaltar la participación del personal en las acciones realizadas para el Sistema de Gestión de Calidad, manejado con un matiz de periódico.



[http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad\\_A\\_Fondo/CA\\_Principal.asp](http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad_A_Fondo/CA_Principal.asp)

- De igual manera un medio de difusión para el SGC fueron las reuniones masivas que se llevaron a cabo, dirigidas a todo el personal, desde el operativo hasta mandos medios y superiores, para difundir las acciones

relativas al Sistema y lograr así una mayor interacción entre todo el personal de casa matriz.

- Una herramienta principal se utiliza en este Sistema de Gestión de Calidad es el Intranet del FCE y el correo electrónico, toda vez que aproximadamente el 95% del personal cuenta o tiene acceso a una PC, además de que muchas gestiones se realizan por medio del correo electrónico proporcionado por el FCE. En la Intranet se encuentra un icono con toda la información del Sistema de Gestión de Calidad desde el 2007, indicadores, material de comunicación interna, las normas ISO para su consulta, el material de los cursos, fotografías del personal en las diferentes acciones realizadas y principalmente toda la documentación del sistema, el Manual del Sistema de Gestión de Calidad, los procedimientos sustantivos y adjetivos, reportes de avance, respuestas a preguntas frecuentes, los datos de contacto de los enlaces / auditores de calidad de las áreas, etc.
- De la misma manera se realizan dinámicas las cuales son a nivel institucional, fomentando la participación y motivación de los miembros; realizando concursos entre los integrantes de cada uno de los 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, cabe mencionar que también se da un reconocimiento, con el objeto de reconocer públicamente y personalmente las actividades realizadas y los resultados logrados por los Círculos de Calidad, ya que esto los motivará a seguir trabajando.

## **2. Facilitadores de los Círculos de Calidad.**

Su labor es lograr que los empleados se interesen y participen en el Círculo de Calidad, “los miembros del círculo son seleccionados por los líderes del grupo, o el facilitador, pero el procedimiento normal es hacer actividades del Círculo de Calidad voluntariamente” (Kamasuga,195, p. 5) es así como se debe de desarrollar la estructura operativa de los Círculos de Calidad, promover el

mayor número de presentaciones posibles, mejorar constantemente todo el sistema de trabajo de los Círculos de Calidad, atender todas las preguntas y dudas de los líderes y miembros de equipos. Debiendo estar 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.

Para llevar acabo esta labor de facilitador de los Círculos de Calidad, en un inicio se eligieron a los integrantes de la Unidad de Planeación ya que al inicio de este proyecto eran quienes mejor conocían el funcionamiento , y por lo tanto eran los indicados para iniciar y apoyar al los lideres de los Círculos y quienes desempeñarían este papel serian los Jefes de Departamento de cada área en la que se divide la Editorial, y se tomo esta decisión ya que ellos mejor que nadie conocen los problemas a los que se enfrentan día a día, y por esta razón serian los mas indicados junto con sus colaboradores para poder proponer a la dirección proyectos de mejora y será su responsabilidad:

### **3. Jefes de Departamento.**

Una vez capacitados serán los que entiendan e inicien el funcionamiento del círculo de calidad, así mismo será su labor animar a los trabajadores a formar parte del Círculo, 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 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 crecer respecto a sus conocimientos y habilidades.

### **4. Supervisión**

Él supervisor en este caso es la Unidad de Planeación, quien se encarga de 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 estar actualizados en temas de Gestión de Calidad lo cual incluye a los CC. 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.

De igual manera la unidad de planeación realiza actividades enfocadas a involucrar al personal con la Calidad, es decir fomentar en el personal una cultura de la calidad, a través de la participación del personal como nos lo explica Kamasuga ““contribuir al desarrollo de la empresa, a través del respeto y la dignificación laboral, del fomento de valores superiores y armónicos con el entorno del desarrollo pleno de la capacidad humana, proyectándola siempre hacia sus posibilidades infinitas”(Kamasuga,195, p.24) es por esta razón que se decidió diseñar una metodología de trabajo para poner en marcha los Círculos de Calidad.

### **3.5.1. METODOLIGIA DE TRABAJO**

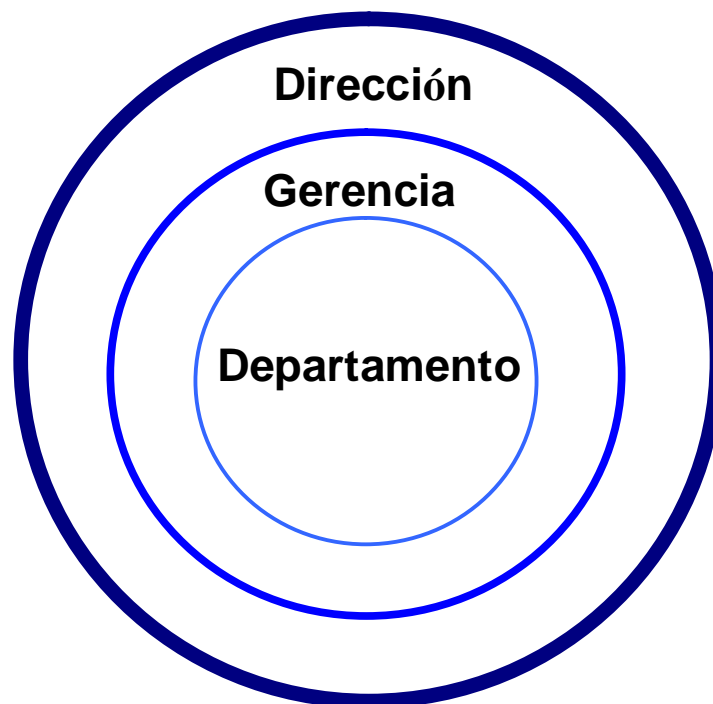
Ya establecido el plan de funcionamiento de los Círculos de Calidad llego la hora de empezar a ponerlos en practica, empezando por la Unidad de Planeación y con la finalidad de presentar este proyecto a la Dirección General y se aprobara su funcionamiento dentro de la Institución por la Gerencia, como primera fase de este proyecto la Unidad de Planeación se dio a la tarea de la difusión el Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de empezar a involucrar al personal de la Institución acerca de cómo funciona, sus objetivos y los beneficios que se obtendrán a través de su implementación , así como hacer saber a cada uno de los integrantes de la institución que su ayuda es de vital importancia para el buen funcionamiento de la misma, obteniendo así un beneficio y satisfacción de manera individual y grupal a través de la participación de cada persona que labora el Fondo de Cultura Económica, llevando acabo las siguientes actividades Como soporte a los Círculos de Calidad, es necesario realizar acciones de promoción, organizar concursos y contar con un sistema de reconocimiento al buen desempeño del personal:

Una vez establecido el estilo de administración participativa y con enfoque al desarrollo del personal, con un sistema adecuado a las necesidades del

personal del FCE y en apoyo a los Círculos de Calidad, ya se tienen las bases para iniciar la implementación, Por lo que pasamos a la siguiente etapa la cual consiste en saber como se organizarían los Círculos de Calidad es decir respondernos el ¿Cómo? y el material que se utilizaría para que se llevaran a cabo las reuniones enfocadas a las resolución de problemas, por lo cual se tomo la decisión que se llevarían a cabo con las siguientes características

### **LAS REUNIONES:**

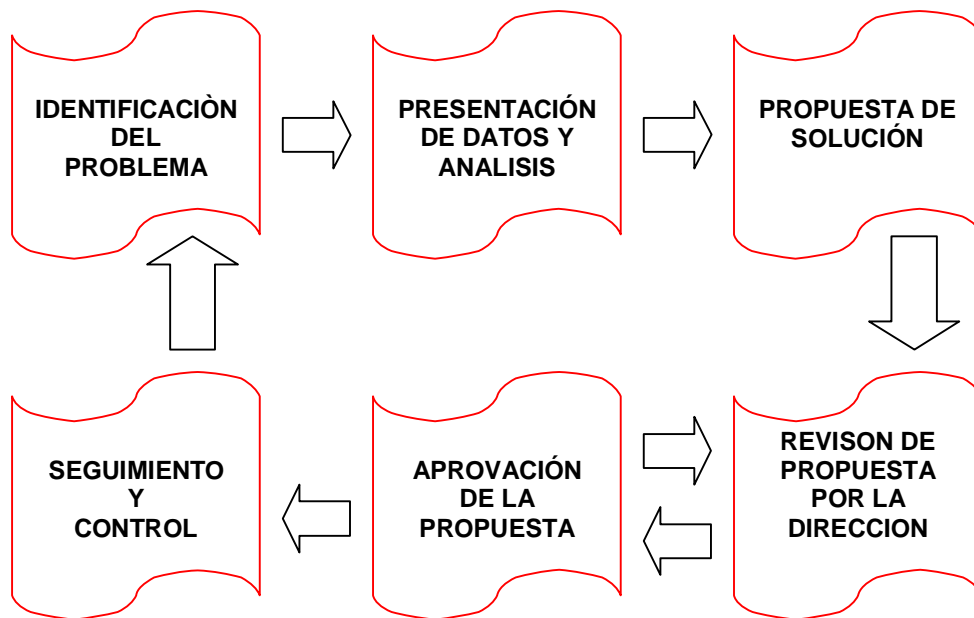
Son importantes para el desarrollo del Circulo de Calidad, por lo cual deben planearse adecuadamente, ya que en ellas se fomentan las relaciones humanas y por tal motivo deben ser dinámicas para que los integrantes participen y no se cansen ya que de lo contrario podrían desaparecer el equipo de trabajo. Se llevarían a cabo de manera Jerárquica es decir: habría círculos de Calidad en 3 niveles:



1. Cada reunión de trabajo debe tener un líder.
2. Se debe tener un calendario en el cual se especifiquen la fecha y el lugar de la reunión, con anticipación.

3. Al inicio de cada reunión se deben establecer el Propósito y objetivo
4. Las reuniones no deben ser mayores a 3 horas, solo cuando se amerite se alargaran o acortaran según sea el caso.
5. Deberán llevarse a cabo en un lugar adecuado en donde se cuente con los materiales necesarios.
6. El objetivo de la reunión no deberá desviarse por interés individuales, es por ello que el líder deberá guiar y fomentar la participación de los integrantes cuidando siempre que el objetivo se cumpla.

Una vez establecidos los lineamientos bajo los cuales se realizarían las reuniones, se planteo un esquema de trabajo para las reuniones de calidad.



### **Identificación del Problema**

Al inicio de la reunión el líder (Jefe de Departamento) de una manera clara deberá iniciar con la descripción del problema, aun cuando cabe la posibilidad que otro miembro del grupo lo haga, éste deberá ser el primer paso, una vez presentado el problema será de vital importancia que este sea entendido por todos los miembros del grupo, para poder así definir en conjunto los objetivos en la búsqueda de una solución y estudio de dicho problema.



### **Presentación de datos y análisis**

Una vez definido el problema, los miembros del CC se darán a la tarea de recopilar información complementaria que ayude a su solución, y poder así preparar una nueva reunión en la cual se darán propuestas de solución por parte de los integrantes del grupo, se valorará la magnitud o importancia del mismo, se aportan ideas de posibles soluciones, basándose en técnicas como, diagrama causa-efecto, Brainstorming, los integrantes de los Círculos habrán recibido una formación previa.

### **Propuesta de Solución**

Después de haber realizado el análisis del problema, con el objetivo de buscar solución del mismo. Una vez encontrada, ésta debe ser aceptada por todos los integrantes del Círculo de Calidad ya que es un trabajo en equipo y así se presentará ante la Dirección.

### **Revisión de Propuesta por la Dirección.**

La propuesta de solución debe plasmarse en la acta correspondiente; y valorarse su puesta en marcha, en cuanto a tiempo, ventajas y desventajas que representa para la Editorial y con la propuesta ya plasmada y presentada, el Círculo de Calidad solo estará a la espera de la respuesta, la cual si es positiva pondrá en marcha la propuesta y en caso de ser negativa buscar la manera de solucionar lo que el grupo planteó como un obstáculo para el desarrollo de sus labores por medio de otras estrategias de trabajo.

### **Aprobación de la Propuesta**

El trabajo realizado por el Círculo de Calidad ha finalizado una de sus tareas al entregar la propuesta a la Dirección debidamente documentada y valorada pero con ello no se resuelve todo el problema. Una vez que se aprueba la propuesta los integrantes del círculo de Calidad se darán a la tarea de acordar las instrucciones pertinentes para llevar a cabo la solución.

## **Seguimiento y Control**

Los Círculos de Calidad tienen como objetivo la motivación de los integrantes para dar solución a los problemas en su área de trabajo, y traen como consecuencia resultados positivos siempre y cuando se les de un seguimiento y control por parte de la dirección a través de la Unidad de Plantación y brindar apoyo para el buen desarrollo de los mismos ya que son una herramienta, para mejorar las actitudes y el funcionamiento de la Editorial en vista a futuros retos a los que se enfrentaran.

## CONCLUSIONES

- En la actualidad los efectos de la globalización han obligado a las organizaciones a una reorientación hacia una nueva cultura de calidad. Es por esta razón que se requiere de un cambio en la dirección, en él que la participación y responsabilidad compartida den como resultado la unificación de objetivos y obtención de resultados positivos, los cuales mantendrán a una organización a la vanguardia.
- Un elemento de suma importancia para hacer frente a las exigencias del mercado es la implementación de Modelos de Calidad los cuales necesariamente deben adaptarse a la organización para la cual estén planeados y con ello obtener resultados satisfactorios.
- Para llevar acabo la implementación de los círculos de calidad es necesario que los integrantes de la organización cualquiera que ésta sea, cuenten con los elementos necesarios para llevar acabo un cambio en la cultura organizacional. Esto requiere un compromiso por parte de la Dirección de la Editorial el cual se verá reflejado a través de la capacitación del personal, con el objetivo de hacer frente a los cambios y que los trabajadores tengan un constante desarrollo y crecimiento.
- Un condición indispensable para asegurar la implementación de una estrategia de Calidad Total, consiste en definir y entender con claridad lo que este concepto significa, es decir hacer conciencia en el personal que la Calidad Total es lograda por las personas y para las personas lo cual exige por parte de la Dirección de la Editorial un programa de capacitación y entrenamiento continuo a favor de la Organización y benéfico para todos los que la integran.
- Para iniciar un proceso hacia la Calidad Total, no hay un modelo que pueda copiarse ya que cada organización es un ente individual y debe diseñar sus estrategias de acuerdo a su propia realidad, para lo cual una de las herramientas para lograrlo son los Círculos de Calidad, lo que

implica que la organización cuente con valores, los cuales deben ser aceptados con firmeza y compartirse ampliamente por todos los miembros de la organización.

- Una vez establecidas las condiciones indispensables para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad, la creación de un ambiente propicio para lograr la participación del personal y el trabajo en equipo, es crear conciencia en cuanto a la importancia de cada uno de los integrantes de la organización ya que cada uno tiene su razón de ser y es un eslabón necesario para el funcionamiento del equipo, y cada uno de ellos debe ser respetado y reconocido.
  
- La Capacitación así como los Círculos de Calidad son herramientas a través de las cuales se establece un proceso de enseñanza aprendizaje en el cual cada individuo tiene la oportunidad de dar y recibir nuevos conocimientos, con el objetivo de desarrollar con éxito sus labores dentro de la organización, logrando así un beneficio propio y para la organización.
  
- Un aspecto importante del trabajo en equipo es evitar una mala competencia entre los miembros del equipo es por ello que se debe tener claro que los Círculos de Calidad tienen como fundamentos principales :
  - ✓ La participación de las personas a todos los niveles jerárquicos.
  - ✓ Respeto por el individuo y su libertad de participar.
  - ✓ Interés y espíritu de superación constantes.

Ante esta realidad en donde el desarrollo de las Organizaciones gira en torno a una nueva Cultura de Calidad Total el Administrador Educativo tiene oportunidad de ejercer sus conocimientos a través de la capacitación, ya que surge como una necesidad para involucrar al personal en esta nueva realidad productiva, en la cual la Calidad es una herramienta para poder lograr los objetivos de cualquier organización; de igual manera puede colaborar en la integración del personal, y apoyar en la administración de los recursos así

como la organización de la puesta en marcha de proyectos relacionados con la Calidad, y finalmente tener conciencia que la Calidad como lo señala Kauro Ishikawa “Empieza con educación y termina con educación”

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- B. CROSBY Philip. La calida no cuesta, Edit. CECSA, 13ª edición, México, 2001.
- BERTRAND L. Hansen, Prabhakar M. Ghare. Control de la calidad Teoria y aplicaciones, Edit. Diaz de Santos, S. A., 2ª Edición, Madrid, 1990.
- GONZALEZ, Carlos. ISO 9000 QS-9000 ISO14000, Edit. Mc Graw Hill, México 2001.
- GRADOS Espinoza, Jaime A. Capacitación y desarrollo de personal, Edit. Trillas, 1ª. Edición, México, 1999.
- H. I. Ansoff. R. P. Declerck. El planteamiento estratégico. Edit. Trillas, México 2003.
- Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). *Investigación sobre Implementación de Círculos de Calidad*. 1983.KASUGA de Yamasaki, Hermelinda, *Círculos de Calidad. La Nueva Dimensión*.
- JIMÉNEZ CASTRO W. Introducción de la teoría administrativa. Editorial Limusa. México.1990.
- J.M. Juram y Fran M. Gryna. Análisis y Planeación de la calidad. Edit., Mc Graw Hill, 3º edición, México, 2002.
- KAORU Ishikawa. Que es el control total de la calidad La modalidad japonesa. Edit. Norma, 1ª edición, México,1988.
- Kaoru, Ishikawa. Introducción al control de la calidad. Edit. Díaz y Santos. España 1994.
- KASUGA de Yamasaki, Hermelinda, *Círculos de Calidad. La Nueva Dimensión Organizacional*. Edit. Excellentia. 7ª. ed. 1995.
- LABOUCHEIX Vicent. Tratado de la calidad total Tomo I . Edit. Limusa. 2ª edicion, México, 1997.
- MARTINEZ Villegas Fabián. Planeación estratégica creativa. Edit. Pac, México, 1996.
- MENDOZA Núñez Alejandro. *Manual para determinar necesidades de Capacitación* Editorial Trillas. México 1993.
- PINTO Villatoro, Roberto. Proceso de la capacitación. Edit Diana, México, 1990.

- PAIN, Abraham. Capacitación Laboral. Edit. Universidad de Buenos Aires, Argentina, 1996.
- PELL, Arthur R. Administre a su personal Fácil. Editorial Pentice may Hispanoamericana S.A., México 1996.
- SÁNCHEZ Lima, Ángel. Planeación Estratégica de la capacitación. Trillas, México 2001.
- R. Evans, James, William Lindsay. Administración y control de calidad. Edit. Thomson Editores, 4° edición, México 2001.
- V. FEIGENBAUM, Armand. Control de la calidad total. Edit. Continena, 3° edición. México 1997.
- RUIZ José, Lopez Canela. La gestión por calidad total en la empresa moderna. Edit. Alfaomega, México, 2004.
- SANDHOLM, Lennart. Control total de la calidad. Edit. Trillas. México 1995.
- RODRÍGUEZ Estrada Mauro. *Administración de la capacitación*. Editorial McGraw Hill, México 1990.
- SILICEO, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Edit. Limusa México, 1982.

## **CIBERGRAFÍA**

- Artículo de “Miranda, Sandor Luis. Sistema de Gestión de la Calidad, trabajo consultado en la página :  
<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/sistemas-de-gestion-de-la-calidad.htm>  
el 05 de junio de 2007.
- Artículo de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ “CALIDAD“  
<http://www.tuveras.com/calidad/generalidades/generalidades.html>  
Consultado: 25 de julio del 2009
- Artículo de Mauricio León Lefcovich “Círculos de control de calidad”  
<http://www.monografias.com/trabajos30/circuitos-control-calidad/circuitos-control-calidad.shtml>.  
ConsultadoS: 15 de agosto del 2009
- Artículo “Historia de la Administración de la Calidad “ Jorgen E. Schuldt 1998 – Luxembourg  
<http://www.geocities.com/wallstreet/exchange/9158/hcal.htm#LO%20QUE%20VINO%20DESPUES>.

- Artículo de de Miguel Hernández “Equipos de mejora y Círculos de Calidad”.
- Artículo : “ La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios” Arturoi Clery
- Artículo: Círculos De Calidad. Resumen del libro: Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Philip C. Thomson. Editorial Norma. Impreso en Colombia, 1984.
- Artículo: CALIDAD TOTAL (TQM). NELSON CRUZ. 2004

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/calidadtotalTQM/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/calidadtotalTQM/default.asp)

## **PAGINAS INSTITUCIONALES**

<http://www.fondodeculturaeconomica.com/>  
[http://www.fondodeculturaeconomica.com/ED\\_Normateca.asp](http://www.fondodeculturaeconomica.com/ED_Normateca.asp)  
[http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad\\_A\\_Fondo/CA\\_Principal.asp](http://www.fondodeculturaeconomica.com/intranet/Calidad_A_Fondo/CA_Principal.asp)

## **DOCUMENTOS OFICIALES**

- Manual De Gestión De La Calidad, Fondo De Cultura Económica, 2008
- Manual de General de Organización, Fondo De Cultura Económica, 2003
- Introducción a la Calidad Norma ISO 9001:2000, Lic. Jesús Enrique Pantoja Mercado