



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

Modalidad de trabajo recepcional

Tesina:

Recuperación de la experiencia profesional del administrador educativo en la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad, en el área administrativa de la Dirección General de Sanidad Vegetal del SENASICA

Para obtener el título de

Licenciado en Administración Educativa

PRESENTA

Claudia García Arroyo

Asesor:

Prof. Juan Carlos Pérez López

Ciudad de México, abril 2019.

Dedicatoria

Gracias Joe, por las risas, las lágrimas, los enojos, las locuras, el amor incondicional y todo el apoyo que me has brindado en cada momento, de esta gran aventura que iniciamos juntos, hace un par de años y que nos permitió tener a estos bellos angelitos que han cambiado mi mundo para siempre. ¡Te amo con todo mí ser!

A Su y Mi, gracias por su amor incondicional, por ser mi motor de vida y por inspirarme a seguir adelante, gracias por sus besos, sus abrazos, por entregarme sus alegrías y sueños, por confiar en mí, pero sobre todo gracias por permitirme ser su mamá y darme dicha de tenerlas a mi lado. Las amo eternamente.

Gracias a mis padres por la vida que me dieron sin ustedes no lo hubiera logrado. A mi hermano gracias por su apoyo, se qué harías lo que fuera por ayudarme. A mi madre le agradezco por cuidarme en su vientre y en mi vida entera, no hay palabras para agradecerte lo que me has dado y hecho, te amo. A ti burbuja, gracias por ser cómplice, mi amiga y sé que me amas profundamente, tanto como yo a ti.

A mis amigos de escuela, les agradezco tan agradables momentos escolares, hicieron de mi aprendizaje una época muy productiva, llena de alegría y siempre extraordinarias anécdotas, haciendo de mi vida escolar la más bella y alegre.

A mis amigos de vida, que siguen llenaron mi vida de amor, canciones, alegrías, bendiciones, luz y bellos recuerdos tatuados en mi corazón.

Gracias a mis profesores que llenaron mi vida de conocimiento, por su apoyo, consejos, y por el tiempo que me dedicaron para ser una mejor profesionista.

Gracias Dios por enseñarme que la vida es algo maravilloso y aunque no siempre se puede reír, hasta de las lágrimas y enojos se aprende, y aun así la vida es maravillosa.

ÍNDICE

Introducción.....	5
Capítulo I. Marco teórico.....	7
1.1 Historia de la Calidad.....	11
1.2 Etapa Artesanal.....	12
1.3 Etapa Industrial.....	13
1.4 Administración Científica.....	14
1.5 Década de los setentas.....	17
1.6 Década de los setentas hasta la década de los noventas.....	19
1.7 Evolución conceptual de la calidad.....	20
1.8 Personajes de la calidad.....	24
1.9 La calidad en la actualidad.....	34
1.10 La calidad en la educación.....	37
Capítulo II. Enfoque teórico metodológico.....	41
2.1 Proceso Administrativo.....	41
2.2 División del trabajo.....	45
2.3 Organización.....	47
2.4 Coordinación.....	48
2.5 Motivación.....	48
2.5.1 Diferencia entre motivación y satisfacción.....	53
2.6 Liderazgo.....	54

2.7 Trabajo en equipo.....	55
2.7.1 Participación e integración en los equipos de trabajo.....	56
2.7.2 Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo.....	57
2.7.3 Etapas en la evolución de un grupo para transformarse en equipo.....	58
2.7.4 El trabajo se basa en las “5c”.....	59
2.7.5 Inducción del equipo en la empresa.....	60
2.8 Comunicación.....	61
2.9 Inicios de la administración educativa.....	65
	69
Capítulo III. Experiencia Profesional.....	
3.1 Contexto Social 2000-2012.....	69
3.2 Justificación de la elección del tema.....	86
3.3 De la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a la Secretaría de Economía.....	87
3.4 Mi experiencia profesional en materia de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad.....	89
3.5 La organización en donde laboro.....	95
3.6 La Dirección General de Sanidad Vegetal del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.....	97
3.7 Objetivo de la Dirección General de Sanidad Vegetal.....	99
3.8 Los inicios de la Implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Dirección General de Sanidad Vegetal.....	100
3.9 Delimitación del tema	119

Capítulo IV. Propuesta asegurar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Subdirección Administrativa de la Dirección General de Sanidad Vegetal.....	121
Conclusiones.....	128
Fuentes de Referencia.....	129

INTRODUCCIÓN

La importancia de adquirir mejores productos o servicios ha hecho que las empresas e instituciones, comiencen a concentrarse con el paso del tiempo en la calidad en todo lo que se adquiere en el mundo, esto ha marcado la competitividad entre las empresas con el paso de los años, para ser el cada día, acercando las herramientas necesarias para fabricar mejores productos o en las prestaciones de los servicios.

Con esto hace, que sectores en la sociedad se interesen en mejorar su producción, procesos y/o servicios, hasta llegar al punto de modificar su forma de comportarse.

Por lo que como administrador educativo, es de suma importancia conocer y analizar todos los elementos que el sistema de gestión de la calidad, pueden aportar a la experiencia profesional.

Por lo anterior, esta investigación propuesta está orientada por los siguientes elementos:

OBJETIVO GENERAL:

Conocer y elevar la calidad de los servicios que se brindan en la Subdirección Administrativa de la Dirección General de Sanidad Vegetal, mediante la aplicación de los requerimientos establecidos por la Norma ISO 9000:2001 para brindar un servicio de calidad que cubra los requerimientos de los usuarios.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Capacitar al personal con los requerimientos establecidos por la Norma ISO 9000:2001 para lograr una implementación más pertinente y con posibilidades de éxito.
- Identificar las áreas de oportunidad de los servicios que se proporcionan en la Subdirección Administrativa.
- Aplicar la mejora continua una vez identificados nuestra área de oportunidad de acuerdo a la ISO 9000:2001.

Pregunta General:

¿Cuáles son los fines que se pretenden alcanzar, con la implementación de Sistemas de Gestión en la Calidad, en la Subdirección Administrativa de la Dirección General de Sanidad Vegetal en particular?

Preguntas específicas

¿Cuenta la Subdirección Administrativa con lineamientos establecidos para ofrecer un servicio de calidad?

¿Cuál es el papel del Administrador Educativo en la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Subdirección Administrativa de la Dirección General de Sanidad Vegetal?

Estructura del trabajo

Dividido en cuatro capítulos, el presente trabajo, tiene la siguiente información:

Capítulo I, veremos el enfoque teórico metodológico que los autores nos dicen y tomaré los puntos que sean más sobresalientes para ubicarlos con la realidad de la institución, como la división del trabajo, la organización de la misma, su coordinación, la motivación que presenta el personal en relación a los cambios generados por la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y los elementos indispensables que nos ayude a entender las funciones dentro de la misma.

Capítulo II, se observarán la historia de la calidad así como la etapa artesanal e industrial y la administración científica, así se observará los personajes de la calidad, hasta llegar a la calidad en la educación.

Capítulo III, se presentará la experiencia profesional que este tema principal de este trabajo, se observan las experiencias profesionales en las diversas dependencias gubernamentales e implementación del sistema de aseguramiento de la calidad, en

el área administrativa de la Dirección General de Sanidad Vegetal del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).

Capítulo IV, se presenta la propuesta del tema desarrollado, bajo la perspectiva del administrador educativo, dentro de la Subdirección Administrativa de la Dirección General de Sanidad Vegetal del SENASICA.

Capítulo I. Marco teórico

El mundo en el que vivimos camina a un ritmo acelerado, marcando las tendencias de evolución de los países conocidos como de primer mundo, y con ello la calidad de vida en algunos países tiende a ser demasiado baja, debido a la infraestructura insuficiente para avanzar como los países con los que sí tienen todos los medios y saben desarrollarlos. Con las nuevas tendencias de estos países y con las aperturas económicas generadas a través de los Tratados de Libre Comercio, con los países interesados, introducen a los mismos, tendencias neoliberales; si no son del todo malas, muchas de ellas se ven orientadas a la calidad de los servicios y productos generados en cada país.

“México cuenta con una red de diez tratados de libre comercio con cuarenta y cinco países, treinta acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones y nueve acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)” (Economía, 2015).

Este tipo de negociaciones busca que exista un libre tránsito de las mercancías abriendo la posibilidad de que las empresas exporten sus productos sin ningún problema, que los países crezcan y su desarrollo sea cada día mejor, pero lamentablemente no es la mejor opción para los países como México, porque lejos de ayudarlo a crecer, se encuentra con muchas barreras comerciales que le impiden el libre tránsito de sus productos. A pesar de las supuestas ventajas económicas a mediano y largo plazo, en realidad el país se empobrece cada día más, aumentando, como consecuencia, la violencia, el crimen organizado, la corrupción como un factor interno que no permite que el país se desarrolle de la mejor forma, este tipo de situaciones que se ven más seguidas en nuestro país.

Aunque se presume por el gobierno que estas negociaciones han realizado empresas con mayores rendimientos y avances, donde pasaron de ser de carácter nacional a uno internacional, buscando ser más eficientes y competitivos tanto en los costos de producción como en la calidad de ésta, buscando una sinergia positiva que fomente la producción nacional, el comercio internacional así como las inversiones extranjeras; logrando con esto la generación de empleos, el fortalecimiento del mercado interno y el incremento de las exportaciones, reflejándose así un incremento del bienestar económico y social que permita una mejor calidad de vida para la población mexicana.

Lamentablemente la realidad es otra, se observa un gran número de indocumentados que intentan pasar a los Estados Unidos para conseguir una mejor calidad de vida, los campos en México se ven abandonados porque el crimen organizado se va apoderando de ellos y los dueños de las tierras prefieren mejor irse a otro país a buscar mejor suerte. Aunque la realidad tiene su propia escala para medir los avances de las negociaciones con México, se dice que la calidad de vida de la población será mejor, se tendrán más oportunidades de crecimiento y trabajo, los jóvenes tendrán la oportunidad de conseguir un empleo digno, pero el salario no es nada digno en comparación con otros países.

Es cierto, no sólo se busca generar buenos productos y servicios, sino también generar personal capacitado integrado y comprometido con la empresa o institución en donde labora. Busca personal participativo y propositivo con las actividades de la empresa, y encuentre una estabilidad en el trabajo, en su vida personal, así como en la sociedad.

El mayor éxito de las empresas proviene en gran medida, por la satisfacción del cliente, pero no sólo es la base de toda organización, sino también los logros integrales generados por el personal que labora en ellas. Por ello las organizaciones buscan las herramientas y los medios necesarios para ser más innovadores y

productivos en sus áreas de trabajo. Estas tendencias hacen voltear al Gobierno Federal y busque no quedarse atrás en el tema y realizan esfuerzos ordenados permitiendo brindar servicios de calidad de manera oportuna.

Por ello nuestro tema central en este documento, es analizar los esfuerzos que el gobierno federal, hace a través de la Dirección General de Sanidad Vegetal para la implementación y obtención de la certificación ante la Norma ISO 9000:2001 y entrar en los avances de la globalización, ordenando sus esfuerzos para obtener un beneficio que permitirá ganar más confianza en sus clientes, teniendo un control y conocimiento de sus procesos y aplicándoles de manera oportuna una mejora continua.

Para mejorar todas estas actividades y tener un control más puntual de los procedimientos es necesario se involucren todas las áreas responsables de los procesos, para documentar y ver la relación entre ellos, estableciendo e implementando un sistema de Mejora de la Gestión que permita tener un mejor control de las fallas existentes en el sistema. En este caso nos enfocaremos en la Subdirección Administrativa, siendo el complemento para el funcionamiento de la Dirección General. Pero para llegar a esta área, observemos algunas de las actividades que esta Dirección tiene a su cargo.

Uno de los pilares dentro de la economía nacional es la producción agrícola, por tal motivo la protección de la sanidad vegetal es factor decisivo en la comercialización tanto nacional como internacional. En este sentido, las acciones fitosanitarias que ha emprendido la Dirección General de Sanidad Vegetal facilitan la comercialización de productos vegetales y vigilan del cumplimiento de los niveles adecuados de protección fitosanitaria acordados entre los países, ya que de lo contrario las consecuencias afectarían la producción agrícola nacional, la calidad del producto, el cierre de mercados y la imposición de barreras fitosanitarias no justificadas arrojando grandes pérdidas económicas.

Por lo que es de suma importancia que la Dirección General determine y dirija con calidad las políticas en materia de prevención, control y erradicación de plagas que afectan a la agricultura, en un esquema productivo de cadena agroalimentaria, así como el uso apropiado y sostenible de los recursos naturales, mediante la elaboración e implantación de programas, medidas fitosanitarias y la constatación, supervisión y evaluación de la condición fitosanitaria de los productos agrícolas procurando su transformación y la generación de valor agregado a fin de hacerlos más competitivos en el mercado nacional e internacional.

Garantizando que los vegetales, sus productos y subproductos, procesos, servicios e instalaciones cumplen con la condición fitosanitaria óptima, y no representan un riesgo para la agricultura, a la salud de los consumidores o al medio ambiente por la presencia de plagas y enfermedades. Mejorando el ámbito de influencia de los servicios con enfoque de satisfacción del cliente y ciudadano, en materia de sanidad vegetal a través de la promoción de la adopción de la cultura de calidad en organizaciones e instituciones vinculadas al sector con participación ciudadana, que coadyuve a mejorar el impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Todas estas actividades están sustentadas en la Ley Federal de Sanidad Vegetal (Gortari, 1994) y como se podrá observar también está involucrada la calidad en los procesos de protección y detección de enfermedades en los vegetales, productos y subproductos, para prevenir cualquier ingreso al país de plagas que afecten la economía del país.

Como se puede observar la calidad no es un tema limitativo para unos cuantos, sino al contrario, ahora se observa no solo en empresas privadas sino hasta en el mismo gobierno en todos sus niveles, que cualquier cosa medible es susceptible a mejorar y a implementar herramientas que nos permitan mejorar continuamente y obtener resultados con niveles superiores de entrega, ya sean productos y/o servicios. Esto es posible porque vivimos en un mundo más competitivo, en donde las empresas buscan dar lo mejor de ellas mismas y los empleamos deberán de asumir la

colaboración en conjunto, para lograr los objetivos trazados o establecidos en las metas y en donde se observa a la calidad como una necesidad para la evolución en conjunto de la organización.

Pero para poder ubicarnos en el contexto, es necesario conocer que se ha hecho en el pasado en materia de calidad y quiénes son sus fundadores que a continuación conoceremos:

1.1 Historia de la Calidad

La calidad ha sido un componente propio de las actividades de la civilización humana (Coruña, 2005), realizadas por el hombre mismo, evidenciando el inicio del proceso evolutivo en donde el individuo, se ve en la necesidad de controlar los productos de su consumo, centrándose en la inspección o determinación de cuáles eran los productos que podría consumir y los que consideraba que perjudicarían su salud. Siendo la etapa evolutiva del proceso, en donde se identifica la facilidad de obtener suministros alimenticios para su existencia. Generando con ello el interés por la construcción, diseño y la calidad de armas para la captura de animales más grandes con el menor esfuerzo posible. Este proceso primario se repite en las actividades de construcción de viviendas, fabricación de ropa, transporte, conocimiento, investigación, siempre con la necesidad de conocer y superar todo lo realizado en el pasado.

Las primeras civilizaciones en donde se comienzan a ver los primeros vestigios de la calidad en el ser humano, se remontan en la antigua Babilonia, en donde se observaban grabados de como esculpían los bloques de piedra y como posteriormente verificaban su trabajo mediante cuerdas para medir a la longitud de los bloques que les permitían realizar grandes construcciones. Desde ahí se observa la importancia de tener un control de calidad en las actividades a desarrollar.

Otro testimonio según Lara (Federico, 1982), de este fenómeno se remonta al año 2150 a.C., en donde la construcción de casas se regía por el Código Hammurabi, considerado como el primer conjunto de leyes de la historia. Este Código en su regla 229 establecía la calidad en la construcción de casas y menciona que “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado” (Martínez, 2011).

Otra aportación de la calidad se observa en la civilización fenicia, ellos utilizaban un programa para asegurar la calidad, mediante acciones correctivas, que permitan eliminar la repetición de errores. Tenían una figura de inspector, que, al observar alguna insatisfacción por parte del cliente, simplemente cortaban la mano de la persona responsable.

En la civilización egipcia la figura del inspector verificaba que las dimensiones de los bloques de piedra caliza para la construcción de las pirámides, por medio de una cuerda, que les permitía garantizar la calidad de los bloques. Este tipo de verificaciones también fueron observadas en la cultura maya, cuyo objetivo principal era garantizar la calidad de sus construcciones y la satisfacción de sus clientes. En el caso de los griegos, ellos ocuparon instrumentos de medición para garantizar el equilibrio de las medidas de calidad en las construcciones. Esta estrategia fue adoptada por la civilización maya.

1.2 Etapa Artesanal

En la Edad Media (Maldonado, 2015), aparecen los mercados basados en la calidad de los productos, generando el hábito de incluir un identificador de productos. Con esta práctica se pretendía desarrollar el interés de los consumidores, garantizando los productos que se entregaban, para conservar el prestigio de los mismos. La esencia era hacer las cosas bien, independientemente del costo o esfuerzo que se aplicará, creando con ello un producto único para los clientes. En esta etapa

surgieron principiantes y agrupaciones, convirtiendo a los artesanos en maestro del oficio y supervisor de éste, ya que conocían a detalle el trabajo que realizaba, así como sus productos y a los clientes.

Teniendo en consideración las necesidades y expectativas de los clientes, el artesano determina controlar la calidad de sus productos finales, para consolidarse en el mercado con productos de alta calidad, evitando clientes insatisfechos.

En el siglo XVII, con la migración a las ciudades de los artesanos y la separación entre las ciudades y comunidades rurales, se presenta en la escena productiva el desarrollo del comercio internacional, apareciendo la figura del mercader, este se dedica a la compra de la producción de los artesanos, para comercializarla posteriormente, obligando a que los artesanos se dediquen únicamente a la producción y control de calidad de los productos. Esta etapa es la antesala a la Revolución Industrial y a la producción en gran cantidad, en donde la destreza era fundamental para la calidad y prestigio del artesano (Penacho, 2000).

1.3 Etapa Industrial

Con la aparición de la Revolución industrial (Maldonado, 2015), se transformaron actividades que se venían desarrollando de manera manual, los pequeños talleres, tuvieron que ceder su espacio a las grandes fábricas de producción masiva, tanto en artículos terminados o en piezas que se ensamblarían posteriormente en la producción. Para el caso de los artesanos, el panorama no los excluía de la nueva era industrial. En los casos de los artesanos que contaran con los recursos económicos suficientes, se transformaron en grandes empresarios y para el caso que no tenían esa solvencia económica favorable, se convertían en el personal operativo de las nuevas fábricas.

Con esta industrialización se generó el sistema de trabajo en serie y a especialización del mismo. Entre mayor era el conocimiento del trabajo, mayor su

especialización y mayor la demanda de los productos fabricados. Como consecuencia de ello también fue necesario mejorar la calidad de los procesos exigida por los nuevos esquemas productivos, como por ejemplo surge la función de inspección convirtiéndose en un elemento fundamental del proceso productivo, realizando esta actividad el trabajador. El objetivo principal de la inspección es identificar los productos que no contaban con los estándares deseados para salir al mercado y evitar inconformidad por parte de los clientes (Garvin, 2013).

1.4 Administración Científica.

La comunicación entre los fabricantes y los clientes se vio afectada a finales del siglo XIX en los Estados Unidos, derivado de la imposibilidad de los productores por comunicarse con sus clientes para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos con los productos (Monografía, 2014), naciendo de este inconveniente el sistema de producción en serie, caracterizado por la poca flexibilidad del producto iniciando formalmente el proceso de estandarización de las condiciones del trabajo.

En este momento surgen las teorías sobre la administración científica, cuyo pionero fue Frederick Winslow Taylor (Pérez, 2013). El objetivo de aumentar la productividad está determinado en separar las actividades de planificación y ejecución del trabajo. Con la innovación de este esquema los errores humanos se incrementaron y la calidad de los productos aminoró, teniendo que implementar la función de inspección en un empleado responsable de la fábrica, quien determina la calidad de los productos en buenos o malos.

En este momento se observa movimiento en las estructuras orgánicas de las empresas, ya que se crean los primeros departamentos de control de calidad, con esta denominación, cuyo objetivo principal es realizar la inspección y/o verificación que permita detectar en primera instancia, los defectos que se presenten en los productos evitando lleguen a manos del consumidor. El lema de calidad en esta etapa era atacar los efectos y no la causa, implementando acciones correctivas en la

manufactura de los productos. Los únicos responsables que soportaban sus decisiones en inspecciones visuales eran los inspectores de calidad, tomando las medidas respectivas para realizar comprobaciones en los productos de acuerdo a los estándares establecidos por las mismas empresas.

Este Departamento de Control de Calidad, verifica uno a uno los productos que cumplen con los requisitos de calidad que las empresas consideraron sería buenos para sus clientes, seleccionado minuciosamente, para sacar sus productos finales. Enfocándose en una etapa de acciones correctivas a cargo de los inspectores de calidad que se afianzan en la organización como punto clave para la producción, ya que tiene a cargo la supervisión visual y en algunos casos la utilización de herramientas que les permitan medir que el producto tenga los estándares estipulados para su destino final. Estas acciones permiten el surgimiento de la etapa de control de calidad por inspección y que puede ser estudiada en los esquemas productivos de la administración científica de la época.

El periodo de la primera guerra mundial generó aparte de guerra y destrucción, el mejoramiento los sistemas productivos en serie, procesos y las técnicas de inspección de calidad. Una vez terminada la guerra se impulsó la segunda etapa de desarrollo del concepto de calidad, considerando a la inspección como herramienta táctica para mejorar sus procesos productivos.

La tecnología industrial avanza rápidamente entre 1920 y 1940, muestra de ello lo dan las empresas Bell System (Osorio, 2014) y su subsidiaria manufacturera, Western Electric (Wikipedia F. , 2010). Estas se mantuvieron a la cabeza en el tema de control de la calidad lanzando un departamento de ingeniería de inspección, este se encargaba de los conflictos creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre sus departamentos, el precursor de estos departamentos fueron George Edward (Sejzer, 2015) y el matemático Walter Shewhart (Consultores, 2012).

En 1924 Walter Shewhart diseñó una gráfica de estadísticas que permitía observar y controlar las variaciones del producto, dando paso formalmente al control estadístico

de calidad. Este método proporcionó controlar la calidad en medios de producción en serie reduciendo costos en el año de 1931. Su objetivo era mejorar la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores. Además, se preocupó por el rol administrativo de la calidad, diseñando el famoso ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), nombrado posteriormente por los japoneses como el ciclo Deming, siendo los cimientos de los sistemas de gestión de calidad en la actualidad.

Iniciada la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico de calidad se convirtió en un arma secreta de la industria, ya que los estudios en materia industrial, sobre cómo elevar la calidad basándose en el método estadístico llevaron a los norteamericanos a liderar el aseguramiento de la calidad.

Según Duncan (Universidad, 2011), el objetivo fundamental de este sistema era garantizar los estándares de calidad que evitaran las pérdidas de vidas humanas. Uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto de ésta en la productividad, fue la industria militar norteamericana ya que era fundamental el evitar que los paracaídas de los militares no se abrieran, ya que las estadísticas mostraban que, de cada mil paracaídas fabricados, por lo menos 3,45% no habría, lo que significó una gran cantidad caídos como consecuencia de los defectos de fábrica de los paracaídas.

Para lograr la calidad en las industrias militares, para la Segunda Guerra Mundial, se crearon las primeras normas de calidad en el mundo, logrando un verdadero control de calidad mediante un estricto sistema de certificación de calidad en el ejército de Estados Unidos. Las primeras normas de calidad funcionaron en la industria militar y las llamaron las normas Z1, teniendo un gran éxito para la industria norteamericana que permitieron estándares de calidad altos y la disminución de las bajas en los soldados en combate.

En este mismo periodo de la Guerra, aparece en la escena del desarrollo de la calidad el doctor William Edwards Deming, gran estadista y discípulo de Shewhart, quien

también había trabajado en la Western Electric Company, donde tuvieron lugar los primeros experimentos serios sobre productividad por Elton Mayo (David, 2012). Deming, desconocido en ese tiempo, trabajó en la Universidad de Stanford capacitando a los ingenieros militares en el control estadístico de calidad, mejorando con su enseñanza, la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra.

1.5 Década De Los Setenta

Finalizada la Segunda Guerra Mundial (Evans. William M. Lindsay), la calidad siguió dos caminos diferentes, por un lado el Occidente (Wikipedia F. , 2010) continuaba con el enfoque basado en la inspección y por el otro lado, se destacaba el proceso desarrollado en Japón, comenzando una batalla particular por la calidad distinto al occidental. Japón, durante la década de los cincuenta, comprendió que, para no manufacturar y vender productos defectuosos, era necesario producir artículos correctos desde el principio.

Para 1947 Deming llegó a Tokio e inició sus primeros contactos con ingenieros japoneses. Considerado el padre de la calidad japonesa impartió una serie de conferencias a estos ingenieros sobre control estadístico de calidad y sobre el modelo administrativo para el manejo de la calidad, explicando la responsabilidad del personal directivo para lograrla, con esta serie de conferencias Deming se dio a conocer en ese país, llevando a Japón el ciclo de Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA).

Una vez adentrados en el control de calidad mediante la inspección, surge la prevención como forma de controlar los factores de productos defectuosos. En este sentido las empresas japonesas comprendieron que era necesario un programa de control de calidad cuyo campo de acción fuera más amplio que con el que contaban. Ya que el departamento de producción, no podía resolver los problemas de confiabilidad, seguridad y economía del producto si el diseño era defectuoso o los materiales eran mediocres.

Los japoneses no tenían antecedentes claros de la calidad, fue hasta la llegada de Deming en 1950 que pudieron concretar sus ideas. Para 1954 Joseph Juran (WordPress, 2016), un consultor rumano del siglo XX, quien visitó por primera vez Japón y colaboró con el modelo del área gerencial, esto debido a sus aportaciones a la calidad y que con el paso del tiempo se adoptaría en todo el mundo.

El creador del concepto de gestión de la calidad fue Armand V. Feigenbaum (Tasayco, 201), trabajó en los Estados Unidos para la empresa General Electric (G&E) (Fundación, 2016), introduciendo a la empresa el programa de calidad, conocido con el nombre de Total Quality Control (César Camisón, 2006). Fue nombrado director de todas las unidades de producción existentes en el mundo para la empresa G&E, difundiendo sus conocimientos acerca de la calidad. En 1956 fue a Japón consolidando a través de Ishikawa la tendencia de la calidad a partir de 1955.

En el año de 1961 Phillip B. Crosby (Wikipedia I. , 2017) lanzo el concepto de cero defectos en la fabricación de productos ya que se tenía el ámbito de la calidad lejos de los empresarios, y que a principios de los años sesenta la calidad en los Estados Unidos era un concepto solo para los ingenieros y los gestores de la calidad.

Para 1962, el empresario japonés Kaoru Ishikawa (Conduce, 2018) implementa los círculos de control de calidad en Japón, cuyo objetivo era lograr tener un avance importante en el tema de la calidad para sus productos. Teniendo como primer resultado, que los empleados japoneses aprendieran y aplicaran técnicas estadísticas sencillas.

En 1966 Crosby, fue nombrado vicepresidente de calidad de la empresa International Telephone & Telegraph (Wikipedia, 2018), desarrollando un método enfocado en la eliminación de numerosos controles que permitan enfocar las actividades del hombre, generando conciencia de “hacerlo bien a la primera y

siempre según Crosby” (Espinosa, 2014), obteniendo resultados positivos, en las actividades relacionadas con el servicio.

La calidad incursiono en el terreno espacial, mostrando sus primeros fracasos al observar que los errores humanos pasaban una factura muy cara, por lo que se enfocaron en el hombre, ya que estudiaban su comportamiento al realizar sus actividades.

Al final de los años setenta, se realizaron las aportaciones más importantes en la fundamentación teórica y conceptual de la calidad. Posteriormente con los nuevos esquemas económicos mundiales, surge la tercera etapa en el desarrollo de la Calidad, conocido como “El Proceso de Calidad Total” (Espinosa, 2014).

Distinguida esta etapa por alcanzar la calidad en todos los rubros sin importar la actividad económica incluidas las áreas de finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, manufactura y servicios, ya que su participación era indiscutible. En esos tiempos existía personal que se dedicaba a la investigación de mercados, su función era escuchar la opinión de los consumidores y satisfacer las necesidades de los mismos. En este momento la calidad se enfocaría en el sistema como un todo incluyendo la línea de manufactura.

1.6 Década de los Setenta hasta la Década de los noventa

Finalizando los años setenta (Galeon, s/n), las aportaciones a la calidad se hicieron en un porcentaje muy alto, más que lo que se conoce en la actualidad, posteriormente surge la tercera etapa en el desarrollo de la Calidad.

El Proceso de Calidad Total surge en esta etapa y se concentraba en realizar un estudio de mercado más enfocado a conocer los requerimientos de los consumidores, para poder realizar una mejor planificación de los productos enfocándose en los productos finales. Su visión era alcanzar la calidad en todos

los aspectos de la organización para obtener una mejor participación de la cadena productiva, enfocándose en un todo y no solo en la manufactura de los productos de la organización.

1.7 Evolución conceptual de la calidad

En concepto de calidad finaliza en el inicio de la década de los noventa (Espinosa, 2014), con el renacimiento de la globalización, cambiando por completo la definición de la empresa (Evans y Lindsay, 2008).

Actualmente la mejora continua de la calidad es conocida como calidad total, en donde se incrementa la competitividad, los mercados globalizados y tanto la industria americana y la occidental pierden terreno en esta nueva forma de hacer negocios. También pierde terreno los sectores automotrices, acero, semiconductores, ordenadores, etc., que ocupaban un lugar privilegiados en estos sectores.

Con esta etapa, se incrementa la importancia del factor humano al reducir costos, incrementando el trabajo en equipo, en la toma de decisiones y resolución de problemas. Los empresarios descubren trabajar con conocimientos propios de forma sistémica, basado en la percepción real del mundo.

El trabajo en equipo sufre una transformación emergiendo los equipos de mejora continua, implementando mejoras en el personal, hasta incrementando salarios mediante mejoras en los resultados producidos. Con la globalización el reto a vencer de los empresarios es vender más productos con alta calidad y menor costo, sumando esfuerzos con el factor humano, reduciendo la brecha con los clientes, incrementando las utilidades empresariales.

El proceso de control de calidad (Ruíz, 2012) se visualiza en el comienzo de la administración científica, apareciendo los controles de calidad que permiten el

control de calidad por inspección. Se definen los criterios para conocer si un producto es bueno o malo.

Con los ajustes en el proceso de control de la calidad, todas las áreas de inspección se comprometen a las nuevas formas de atender los nuevos requerimientos de calidad, dando como resultado la evolución del control de la calidad.

Con la definición formal de calidad, el concepto de calidad se analiza de dos formas, una de manera dimensional cronológica y la otra dimensional conceptual, con la cual surge el control estadístico de calidad.

Dentro de la dimensión conceptual, se identifican cuatro etapas del desarrollo de la calidad:

- Control de calidad,
- Aseguramiento de la calidad,
- Proceso de calidad total, y
- Mejora continua de la calidad total.

Evolución cronológica del concepto de calidad

Etapas	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.

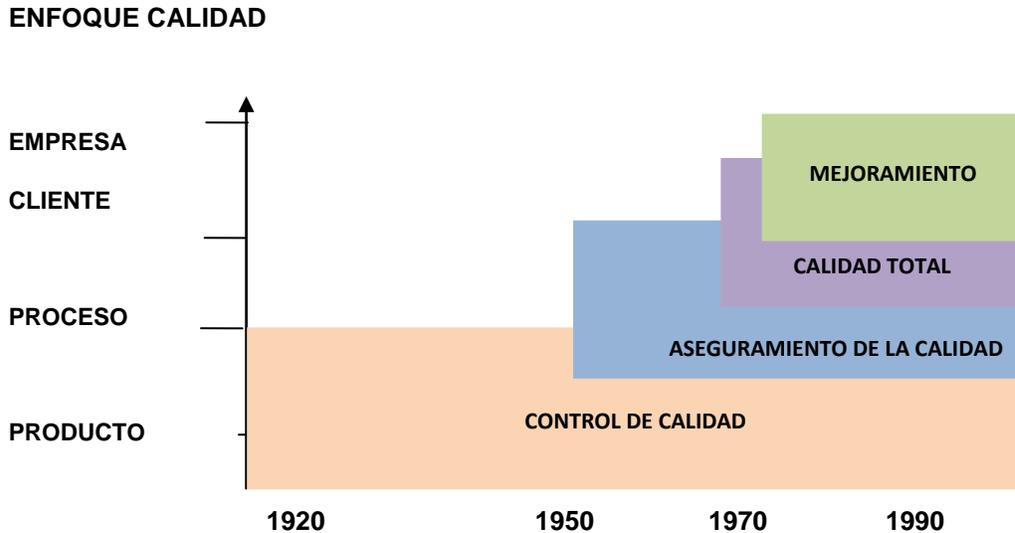
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizado altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra Occidental	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado.	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente. Generar competitividad.
Década de los setenta	Sistema y procedimiento en el interior de la organización para evitar productos defectuosos.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos Generar competitividad.

<p>Década de los noventa</p>	<p>La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa</p>	<p>Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Participación de todos los empleados de la empresa. Generar competitividad.</p>
<p>Actualidad</p>	<p>Capacidad de líderes de calidad que potencialicen el proceso.</p>	<p>Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción sistemática de costos. Equipos de mejora continua. Generar competitividad. Aumento de las utilidades.</p>

Fuente: Monografias.com S.A.

Las características de estas etapas, se observan en la figura 1 en donde se observa el desarrollo cronológico de la calidad, junto con su desarrollo conceptual, considerando un punto de equilibrio para los dos puntos y que a continuación se observa:

Figura 1. Enfoque conceptual de la calidad



Fuente: Miranda González, Javier. Evolución del concepto de la calidad. s/n. www.es.slideshare.net

1.8 Personajes de la Calidad

Entre los personajes de la calidad (Galeon, s/n) se encuentra William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, William Ouchi y Armand V. Feigenbaum y que a continuación mencionaremos:

WILLIAM EDWARDS DEMING

Nació el 14 de octubre de 1900 en Sioux City, Iowa. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming, caracterizado por una niñez de pobreza en la que tuvo la necesidad de trabajar desde los 8 años, consolidando todo su esfuerzo cuando ingreso a la Universidad de Wyoming en donde estudió ingeniería. En el año de 1927, recibió el doctorado honoris cauda en Física Matemáticas por parte de la Universidad de Yale, se desempeñó como docente y en la época de la Segunda

Guerra Mundial, Deming impartió la clase de estadística a los técnicos e ingenieros estadounidenses cuyo objetivo era mejorar la calidad de los materiales que se empleaban para la guerra. Posteriormente dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los japoneses.

Cuando la industria y la economía japonesa se encontraban en crisis, Deming fue invitado a Japón, para modificar e implementar, la forma de administrar a los recursos humanos de las empresas. Siguiendo las enseñanzas de Deming, la economía japonesa se volvió más competitiva, destacando por ser los líderes del mercado mundial.

Deming, a la obtuvo la medalla del Tesoro Sagrado de Japón, y la esta mención decía lo siguiente:

“El pueblo de Japón atribuye el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a ED Deming” (Oróstica, 2010).

En junio de 1980, la NBC (Wikipedia L. e., 2012) transmitió un documental del éxito de la industria japonesa, que comparado con la de los estadounidense, puso a temblar la producción decadente y el increíble incremento en los costos de la industria estadounidense. En ese momento en que las grandes corporaciones estadounidenses, pusieron sus ojos en Deming, haciéndole consultas sobre las mejores prácticas para mejorar los negocios, destacando lo siguiente:

- a) Uso de mediciones estadísticas que permitan ver el funcionamiento de la empresa,
- b) Mejoras en los sistemas.

Dentro de las principales aportaciones de Deming destaca los Catorce Puntos (Monografía, 2014) que son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio
2. Adoptar la empresa a la economía en que se vive.

3. Evitar la inspección masiva de productos.
4. Comprar por calidad (no por precio) y estrechar vínculos con los proveedores.
5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa.
6. Formar a los trabajadores para la mejora del desempeño.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Eliminar el miedo para que las personas den lo mejor de sí.
9. Romper las barreras entre departamentos.
10. Eliminar consignas, sustituyéndolas por acciones de mejora.
11. Eliminar incentivos y trabajo a destajo.
12. Eliminar barreras a las personas que evitan sentirse orgullosa de su trabajo.
13. Estimular a la gente para su mejora personal, y
14. Aplicar el PDCA O PHVA (WordPress, 2009), y evitar los siete pecados mortales.

La finalidad de los puntos anteriores es mantener a las empresas activas, aun cuando el entorno económico tenga muchos cambios.

JOSEPH M. JURAN

El 24 de diciembre de 1904 (Juran, 2009) nace en la ciudad de Braila, Rumania Joseph M. Juran, reconocido por su aportación de agregar la dimensión humana a la calidad; hecho que produjo los orígenes estadísticos de la calidad total.

Crear la conciencia en la crisis de la calidad, implementa la revisión del enfoque de la planificación de la calidad. Suministrando el cómo planificar la calidad, asistiendo al personal para replanificar los procesos que poseen deficiencias de calidad

inaceptables, así como utilizando el resultante de la planificación de la calidad para evitar nuevos problemas crónicos.

En 1981, Juran, define la calidad como la aptitud para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. En 1999, Ross referencia su concepto de la calidad como la integración de las funciones y la interrelación de los procesos de una empresa, mediante una mejora continua de productos y servicios, no perdiendo de vista la satisfacción del cliente, a esto se le conoce también como la administración de la calidad Total Quality Management (TQM).

Principios e interrelación de los procesos de Juran:

- Planeación de la calidad. Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.
- Control de calidad. Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final en conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.
- Mejora de la calidad. Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

KAORU ISHIKAWA

Nació en Japón en 1915 y murió en 1989. Teórico de la administración de empresas japonés, (Gestión, 2009) experto en el control de calidad. Educado en una familia con extensa tradición industrial, Ishikawa se licenció en Química en la Universidad de Tokio en 1939.

De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en el ejército; ejerciendo también la docencia en el área de ingeniería de esa universidad. A partir de 1949 participó en la promoción del control de calidad, y desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con las estrategias de desarrollo del Japón de la posguerra. En 1952 Japón entró en la ISO (International Standard Organization), asociación internacional creada tras la Segunda Guerra Mundial, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Ishikawa se incorporó a ella en 1960 y, desde 1977, fue el presidente de la delegación del Japón. Fue además presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón.

Ishikawa explicó el interés y el éxito de los japoneses en la calidad basándose en la filosofía del kanji (escritura de letras chinas), puesto que la dificultad de su organización favorece los hábitos de trabajo preciso. La base filosófica de sus ideas es de tipo roussoniano: *el hombre es bueno por naturaleza y se implica positivamente con aquello que le afecta*. Es por ello que Ishikawa critica el modelo productivo de Occidente, en el que el trabajador recibe un trato irrespetuoso con su dignidad humana. El taylorismo y el fordismo, base técnica de los modelos occidentales vigentes en ese momento se desarrollaba a partir de concepciones en las que el hombre es malo por naturaleza. El trabajador era reducido a un objeto desechable, a un robot que cumplía las órdenes de los jefes. Para romper esa dinámica, Ishikawa intentaba conseguir el compromiso de los obreros como personas; solamente así los trabajadores tendrían interés en mejorar la calidad y la producción.

El concepto de calidad de Ishikawa (1986) define el control de calidad (ccc) como el de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Sus principales aportaciones son las siete herramientas básicas:

- 1) Gráficas de Pareto,
- 2) Diagramas de causa-efecto,
- 3) Estratificación,
- 4) Hoja de verificación,
- 5) Histograma,
- 6) Diagrama de dispersión, y
- 7) Gráfica de control de Shewhart.

El control de calidad empresarial (CWQC) enfatiza en que la calidad debe observarse y lograrse no solo en el producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal; conlleva a disponer de directivos con habilidades ingenieriles, de gestión de recursos humanos y directivas. Es el padre de los círculos de calidad, a los cuales define como pequeñas unidades de trabajo próximos que potencian el desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y rotación.

PHILIP CROSBY

Nacido en Wheeling, Virginia Occidental, Estados Unidos (Gestión, 2009), fue director de calidad en la Internacional Telephone and Telegraph (ITT), donde se desarrolló y aplicó las bases de su modelo al que llama administración preventiva, modelo de dirección.

Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad, que se describen así; **Primero**, la calidad es intangible por ello, se habla de alta calidad, calidad de exportación, productos bueno o malo, servicio excelente o pésimo. **Segundo**, la calidad cuesta por ejemplo en decir: no cuesta ensamblar bien un pedido que despacharlo erradamente; no cuesta más programar bien que hacerlo mal. Lo que cuesta en inspeccionar, descubrir errores

y corregirlos; lo que cuesta son las horas de computadora y el papel desperdiciado; lo que cuesta son las devoluciones de los clientes inconformes; lo que cuesta es rehacer las cartas mal mecanografiadas, etcétera. Lo costoso, realmente, son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que “hacerlo bien desde la primera vez”, y no habrá un “punto de equilibrio” entre beneficios y costo de la calidad. **Tercero**, los defectos y errores son inevitables, se ha convertido en costumbre aceptar los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes, etcétera.

El concepto de calidad de Crosby tiene como pensamiento que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos se logra cero defectos.

Dentro de sus principales aportaciones destaca ser el creador del concepto cero defectos. Desarrolló un concepto denominado los absolutos de la calidad total, cuyos principios son:

1. La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización en cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

WILLIAM OUCHI

Analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano (Monografía, 2014). Motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inició el estudio de empresas norteamericanas y japonesas. Su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar qué podía aprenderse de las técnicas

administrativas japonesas. Según Ouchi, la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso, base de su teoría.

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo cual considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría. Para él, la calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez.

Dentro de sus principales aportaciones se encuentran, la teoría Z, proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones y son:

1. Confianza en la gente y de ésta en la organización.
2. Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas.
3. Relaciones sociales más estrechas.

Esta teoría sistematiza las diferencias culturales entre las prácticas de gestión norteamericana y japonesa.

ARMAND VALLIN FEIGENBAUM

Nació en 1922 en Berkshires, Massachusetts, Estados Unidos. A los 22 años era el principal experto en calidad de General Electric en Schenectady, Nueva York (Gestión, 2009). Obtuvo el título de posgrado académico en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en 1951. En esas fechas escribió su obra más importante, Total Quality Control (Control de Calidad Total), hoy en su tercera edición. En 1958 fue designado ejecutivo de las operaciones industriales de General Electric en el mundo.

En 1968, fundó la compañía General Systems en Pittsfield, Massachusetts, donde hoy cumple las funciones de presidente.

Plantea tres preguntas relativas al proceso de instrucción en calidad:

1) ¿Cuál es el alcance, la magnitud y la efectividad de la capacidad que la compañía da a los empleados para que adquieran los conocimientos y habilidades laborales específicas que se necesitan para el diseño, construcción y mantenimiento de la buena calidad?,

2) ¿Cuál es el efecto neto que las influencias informales diarias en el trabajo producido por la experiencia, contacto y orientaciones tan importantes en el proceso de capacitación en calidad en una compañía, tienen en lo que personal piensa acerca de la calidad?, y

3) ¿Cuál es el alcance, la magnitud y la efectividad de los esfuerzos de la compañía para instruir al personal en los conceptos modernos de calidad y en los programas y métodos del control de calidad?

El concepto de calidad (1986) lo define como el resultante total de las características del producto y del servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente. Define un sistema de gestión de calidad total como estructura de trabajo operativo acordado, que abarca a la empresa y a la planta, documentada en procedimientos de técnicos y administrativos integrados, a fin de orientar las acciones coordinadas del personal, las máquinas y la información, de la compañía y la planta de una manera eficaz. El sistema de Gestión de la Calidad Total, proporciona un control permanente e integrado de todas las actividades clave, que alcanza verdaderamente a toda la organización.

Dentro de sus principales aportaciones destaca el establecer 19 pautas para el mejoramiento de la calidad:

1. Definición del control de calidad total.
2. Calidad versus calidad.
3. Control.
4. Integración.
5. La calidad incrementa las ganancias.
6. Se espera calidad, no se la desea.
7. Los seres humanos influyen en la calidad
8. El Control de Calidad Total se aplica a todos los productos y servicios.
9. La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto.
10. El control del proceso.
11. Define sistema de Gestión de la Calidad Total.
12. Beneficios.
13. El coste de la calidad.
14. Organice para su control de la calidad.
15. Facilitadores de la calidad, no policías de la calidad.
16. Compromiso permanente por parte de la dirección.
17. Use herramientas estadísticas.
18. La automatización no es una panacea.
19. El control de calidad en las fuentes.

1.9 La calidad en la actualidad

Internacionalmente, las organizaciones están implementando el modelo de gestión de calidad basado en procesos, el cual enuncia que para una organización funcione eficazmente tiene que establecer y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí. Se denomina “enfoque basado en procesos” porque aplica un sistema dentro de la organización la identificación de éstos, así como su gestión para producir los resultados deseados.

La figura 2 ilustra las relaciones vínculo entre los procesos que contienen los capítulos 4 a 8 de la Norma NTC-ISO 9001:2008, donde los clientes cumplen un rol relevante para definir los requisitos como entradas. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere una evaluación de la percepción de éste acerca de si la organización ha cumplido cumple o no sus requisitos.

Figura 2. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos (Monografias, 2012).



Fuente: <http://trellir.com/web/wp-content/uploads/2014/05/CalidadDiagrama.png>

Puede aplicar la metodología creada por Deming, denominada Círculo Deming, compuesta por PHVA: **P**lanificar (establecer objetivos y procesos para obtener resultados según requisitos del cliente y políticas organizacionales), **H**acer (Implementar sus procesos), **V**erificar (seguimiento a procesos, productos respecto a políticas, objetivos y requisitos) y **A**ctuar (tomar acciones para mejorar continuamente)

Considera fundamentalmente aplicar los 8 principios que incluye los cuales se listan a continuación:

1. Enfoque al cliente,
2. Liderazgo,
3. Participación del personal,
4. Enfoque basado en procesos,
5. Enfoque de sistema para la gestión,
6. Mejora continua,
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y
8. Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores.

En conclusión, el enfoque de calidad ha evolucionado tanto cronológica como conceptualmente desde 1920 a hoy, atravesando cuatro etapas fundamentales: control de calidad por inspección, aseguramiento de calidad, calidad total y mejora continua.

La gestión de la calidad es un constructo multidimensional sobre la cual no existe una definición comúnmente aceptada en primera instancia porque se trata de un concepto complejo, difícil de observar, difícil de medir; en segunda instancia, por la percepción incompleta que tiene los directivos de las organizaciones de los principios, práctica, técnicas y herramientas de medición que conforman cada

enfoque de la gestión de la calidad y en tercera instancia se olvidan partes importantes como las dimensiones cultura, estratégica y organizacional.

La evolución y el desarrollo de los diversos enfoques de gestión de calidad ha generado cambios sustanciales en los perfiles de las habilidades que requieren los especialistas de calidad, pues incluye funciones de tipo estadístico competencia financiera, en gestión de recursos humanos, es estrategia y organización, habilidades como liderazgo, orden, organización, planeación operativa, planeación estratégica, control sin dejar de lado el pensamiento sistémico.

Una característica particular de los modelos de gestión de calidad es su carácter global, dado que incluye la organización completa: personas, departamentos, facultades, actividades procesos. Todos los miembros de la organización tienen el deber de identificar, controlar y mejorar los grados de calidad bajo su responsabilidad. En consecuencia, los principios de gestión de calidad deben desarrollarse por toda la organización, lo cual se fundamenta en prácticas de gestión por procesos (no a las funciones) y en el pensamiento sistémico. Es aquí donde cobra importancia la organización horizontal lo que implica desechar la concepción taylorista y las jerarquías verticales para adoptar un enfoque horizontal, transversal a los departamentos, facultades, divisiones y secciones. Otro concepto relevante que cobra importancia es el trabajo en equipo, el cual permite a la organización beneficiarse de las sinergias generadas por varias personas trabajando en pos de una misma meta.

Las organizaciones que aprenden según Senge (Mendoza, 2003), son aquellas que se basan en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse totalmente con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. En consecuencia, son capaces de tomar decisiones, de

enriquecerla visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

1.10 La calidad en la educación

En el caso de la educación el tema de la calidad no se ha visto limitado para este caso. México es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (La OCDE, 2016), fundada en 1961 y que agrupa a 34 países miembros cuya misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

La OCDE ofrece un foro donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Para entender el cambio económico, social y ambiental. Midiendo la productividad y las tendencias de la economía mundial del comercio e inversión. Analizando y comparando datos para realizar pronósticos de tendencias, fijando estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas.

El interés de la OCDE por la cuestión de la calidad procede de una tarea anterior, que se ilustra en el informe “Compulsory Schooling in a Changing World” (Enseñanza obligatoria en un mundo de cambio), y que dice:

“...durante los próximos diez años será prioritario el mejoramiento de la calidad de la escolarización obligatoria. Todos los países de la OCDE realizaron durante los últimos veinte años tremendos esfuerzos económicos en la dotación material de las escuelas y en la realización de amplias reformas estructurales y curriculares. Tales esfuerzos alcanzaron un éxito considerable. Hasta ahora, sin embargo, semejante éxito sólo ha sido en buena parte medido en términos materiales. La próxima fase requerirá un énfasis en mejoras menos tangibles que necesariamente

demostrarán ser más difíciles de lograr que la consecución de unos objetivos cuantitativos...” (OCDE, Escuela de calidad, 1991).

Esta calidad de la educación promueve cuestiones fundamentales acerca de los objetivos de la sociedad, la participación en la toma de decisiones en todos los niveles y los propósitos mismos de la institución.

Las creencias iban desde elevar la calidad de la educación mediante la construcción de muchas escuelas y encontrar a los profesores mejor preparados, pero la escalada en los precios del petróleo incremento el desempleo en México y con ello falló la formula en donde los jóvenes se encontraron con muchas dificultades para encontrar trabajo y con ello se culpó a las escuelas de no haber preparado a estudiantes como debían.

La calidad de la educación no se basa sólo en tener más escuelas, con las mejores tecnologías sino se cuenta con el personal necesario para impartir el aprendizaje, y que los contenidos de los mismos sean bastos para enfrentar el mundo real con el que se enfrentarán los jóvenes saliendo de la escuela. Pero la profesora de la Universidad de Stanford en los Estados Unidos de Norteamérica, Linda Darling-Hammond (Educarchile, 2013), ha identificado cuatro concepciones distintas de lo que se espera de los maestros:

- “Enseñanza como trabajo: las actividades del profesor deben hallarse planificadas racionalmente y organizadas programáticamente por los directores, siendo el enseñante sólo responsable de llevar a cabo el programa de instrucción.
- Enseñanza como técnica: considera la enseñanza como necesitada de un repertorio de técnicas especializadas y, además de un dominio de las técnicas, el profesor debe adquirir unas normas generales de aplicación.
- Enseñanza como profesión: el enseñante necesita no sólo un repertorio de técnicas especializadas sino también la capacidad de formular un juicio

acerca del momento en que deben ser aplicadas y, en consecuencia, un cuerpo de conocimiento teórico.

- Enseñanza como arte: basada no sólo en los conocimientos y destrezas profesionales sino también en una serie de recursos personales singularmente definidos; las técnicas y su aplicación pueden ser nuevas, no convencionales e imprevisibles” (OCDE, 1991).

Pero esto debe de ir de la mano de iniciativas enfocadas en el quehacer diario de las empresas e instituciones que demandan de los servicios de las nuevas generaciones de alumnos que son el futuro del país, estando familiarizados estos últimos con las microtecnologías, desarrollo de programas multiculturales, diseño de esquemas de experiencia laboral, etc.

El término de calidad, dista mucho de ser una realidad clara y precisa, por lo que los autores del informe de la OCDE evaden una definición única y estricta. Una educación de calidad es aquella en la que el maestro estimula y guían a los alumnos a resolver los problemas a los que se pueden enfrentar en la vida real.

De acuerdo con Rivero, los elementos que incluyen la calidad educativa son:

- “Rendimiento escolar. Si mejora la eficiencia terminal, significa que hay niños que aprueban los cursos, que incrementan los años promedio de educación de la población, que disminuye la deserción y que, en contraste, no se puede apuntar con precisión que la calidad vaya a la baja.
- Los parámetros de la calidad educativa se centran en cómo lograr desempeños encaminados a mejorar la calidad de vida y el bienestar social y económico de una sociedad.
- Una buena educación. De especialistas, de buenos directores, de buenos docentes, de editores de textos y manuales, de productores de material didáctico audiovisual o electrónico” (Rivero, 1999).

La educación podrá ser de calidad si consiste en mejorar a la persona, si su finalidad es la unidad de vida, igualando y ajustando las intervenciones de mejora de todos y cada uno de los maestros; si la formación cuenta con la diversidad, la individualidad, ajustadas a las características de cada alumno. Por lo que es importante que al hablar de calidad no perdamos de vista que este tema de la educación es parte del mismo, esta nos instruye a cambiar la forma de observar y desarrollar el trabajo de una manera más ordenada y lo principal documentar y aprender lo que la calidad hace por todo su entorno.

Por tal motivo, es de mi completo interés en desarrollar este trabajo de investigación, que hable de la Calidad y lo que los Sistema de Aseguramiento de la Calidad hacen en la Administración Pública y cómo el administrador educativo, desarrolla sus funciones en un ambiente que no es precisamente el escolar, por lo que hemos hablado aquí de que al salir al mundo real, la carencia de trabajo y la demanda del mismo es tanta, que uno tiene que buscar opciones que nos permitan desarrollarnos como profesionistas y mostrar que los administradores educativos estamos preparados para cualquier actividad en la que nos podamos desarrollar, en este caso en una institución de gobierno que abre la posibilidad de desarrollo del profesionista, por lo que narraré mis experiencias en este tema en las instituciones gubernamentales en donde e laborado.

El objetivo de investigación de este documento es describir el papel del Administrador Educativo en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Subdirección Administrativa de la Dirección General de Sanidad Vegetal, perteneciente al Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad y Calidad Agroalimentaria de la Administración Pública Federal.

Capítulo II. Enfoque Teórico Metodológico

En todo el mundo se ha observado la necesidad de organizar las funciones o tareas que tienen encomendadas para un mejor funcionamiento de las mismas, así como de los actores que están involucrados para un mayor manejo de las organizaciones.

Y para el buen funcionamiento de las organizaciones es necesario implementar una buena administración de la misma, por lo tanto, tenemos que hacer un recorrido breve por la historia de la administración para centrarnos en la que hoy en día es la que se emplean en todas las organizaciones del mundo. La palabra administración ha tenido diversas transformaciones, por ejemplo, en los Estados Unidos en el siglo XIX se usaba la palabra administración en un sentido de gobierno y ello abrió el paso a la administración pública. Después con la revolución industrial la administración cambio reduciendo lo más posible el costo por unidad de las mercancías y para conseguirlo era necesario la producción en serie.

Pero citemos a diversos autores con sus enfoques, para el desarrollo de las actividades del Proceso Administrativo, que es nuestra guía para el desarrollo de nuestras funciones organizacionales como administradores educativos.

2.1 Proceso Administrativo

El científico e ingeniero Frederick W. Taylor propuso los principios científicos de la gerencia, en donde aspiraba a reducir el precio de los costos por unidad y lo más importante de su gerencia es:

- 1) “Coordinar u ordenar estas numerosas pequeñas tareas especializadas para concluir por completo el trabajo.
- 2) Distribución en tareas, pequeñas y especializadas, que, tomadas en conjunto, nos dan el trabajo” (Etzioni, 2012).

Los elementos de la Planeación para Henry Fayol son “objetivos, metas, planes,

proyectos, presupuestos, políticas, estrategias y tácticas; tomando en cuenta que la planeación es considerada como los cimientos o raíces del proceso que nos lleva al logro de un objetivo o método” (Interamericana, 2005). La DGSV en este aspecto se planteó la meta de documentar los procesos que lo lleven a obtener el certificado de calidad en un período no mayor a un año y así poder tener una mejora continua en los servicios que presta la Dirección General y establecer las bases para poder ampliar nuestro alcance del sistema (documentación de otros procesos, en un plazo no mayor a un año después de la primera certificación). En el caso del área administrativa, sus metas son difundir una cultura de calidad con el personal que colabora en el área y documentar los procesos de apoyo para el logro de la certificación, ya que son la columna vertebral para el funcionamiento de todo el Sistema de Gestión de la Calidad.

Fayol tenía la información de un alto director ejecutivo y el centraba su atención en el director gerente, separaba claramente la administración de la producción y señalaba que elementos comunes en el proceso administrativo podrían ser aplicables a toda la organización.

Para Fayol el proceso administrativo lo define como “el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- 1) Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción;
- 2) Organizar: construir tanto la estructura material como social de la empresa;
- 3) Dirigir: guiar y orientar al personal;
- 4) Coordinar: enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos;
- 5) Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.” (Chiavenato, 1993).

Para (Urwick, 1983) los elementos del proceso se dividen de la siguiente manera:

- 1) investigación
- 2) previsión

- 3) planeación
- 4) organizar
- 5) coordinación
- 6) dirección
- 7) control

Incluye 2 elementos más que Fayol y son la investigación y la previsión que desde el punto de vista administrativo, el elemento de planeación incluye estos dos elementos que Urwick señala.

En el caso de Gulick (Peña, 2012) tenía otra perspectiva diferente de Fayol y Urwick de los elementos de la administración y el agrega tres más: asesoría, información y presupuestación y excluye la parte de control que debe estar inmersa en alguno de sus elementos.

Para Fayol existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte por todos los niveles de la empresa. La teoría clásica de Fayol, es considerada como el inicio de la administración moderna (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales aplicables en cualquier organización o empresa.

Para Fayol los principios generales de la Administración son:

- 1.- División del trabajo
- 2.- Autoridad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Unidad de dirección
- 6.- Subordinación de intereses individuales a los intereses generales

7.-Remuneración del personal

8.- Centralización

9.- Jerarquía o cadena escalar

10.- Orden

11.- Equidad

12.- Estabilidad y duración del personal

13.- Iniciativa

14.- Espíritu de equipo

Según las funciones universales de la administración (Chiavenato, 1993) se señalan 5 puntos del proceso administrativo y son:

- 1) Planeación: implica la evaluación del futuro y la previsión de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
- 2) Organización: Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
- 3) Dirección: conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en interés de los aspectos generales.
- 4) Coordinación: armoniza todas las actividades de una empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- 5) Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificar y evitar su repetición.

Max Weber (Maximilian Carl Emil, 2002) hablaba de burocracia, contemplaba ciertas características que dan sentido a los principios de la administración:

- 1) Una distribución del trabajo basada en la especialización funcional.
- 2) Una jerarquía de autoridad bien definida.
- 3) Un reglamento que abarque los derechos y deberes de los empleados.
- 4) Un sistema de procedimientos para resolver los problemas de trabajo.
- 5) Impersonalidad en las relaciones interpersonales.
- 6) Selección y promoción, basadas sólo en la competencia técnica.

2.2 División del Trabajo

Una de las actividades del Proceso Administrativo como parte de la Organización es el “proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo” (Chimal, 2013).

Aquí la mejor manera de poder tener contacto con el personal es teniendo una comunicación abierta y de una sola línea, que no permita que se observe que hay jerarquías sino equipos de trabajo que se unen para obtener un fin común, que es el de atender de manera eficiente a nuestros clientes internos y externos, para desarrollar nuestras actividades con calidad. “El conocimiento de las aptitudes de los distintos miembros de la organización va a servir, en contrapartida, para definir una estructura de las responsabilidades y un reparto de las tareas, pero también para definir un modo de funcionamiento de la organización” (Chimal, 2013). Siendo esta la base para realizar una división del trabajo de acuerdo a las aptitudes y habilidades del personal, se tendrá que realizar pláticas de acercamiento con el personal, que permita involucrar al personal a una cultura de calidad y de trabajo en equipo, mostrándoles los beneficios que se obtiene para el desarrollo de las actividades de una organización y el mejor desempeño de la misma.

Para Fayol existen tres aspectos principales de la teoría de la administración:

- a) división de trabajo
- b) autoridad y responsabilidad
- c) unidad de mando

Para Gulick la división del trabajo constituye la “base de la organización, es la razón de ser, conduce a la especialización y a la diferencia de las tareas. Urwick describe que la división del trabajo es una organización, el agrupamiento de actividades se procesa siempre en dos sentidos contrarios: uno, en el que las líneas divisorias son verticales e indican los tipos o variedades, y otro en el cual las líneas delimitadoras son horizontales e indican niveles de autoridad” (Chiavenato, 1993).

Gulick destaca la homogeneidad y el equilibrio que debe de existir cuando se unen todos los elementos para que se desarrolle el trabajo en conjunto, la idea del autor es departamentalizar cualquier tipo de organización, ya que sería más eficiente.

Estos elementos de la administración se deben de emplear en todas las empresas a todos los niveles para poder lograrlos objetivos y las metas que se quieran cumplir y tener un control de las actividades que se desarrollan en cada empresa, ya sea pública o privada.

2.3 Organización

Aunque Fayol también hace una diferencia entre administración y organización, la administración la define como un “todo del cual la organización es una de las partes. Conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados incluyendo aspectos que la organización por sí misma no abarca, como la planeación, dirección y control. La organización la refiere solamente al establecimiento de la estructura y de la forma, y es por tanto estática y limitada”. En lo que respecta a la organización la utiliza en 2 significados:

1) organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. Y esta puede ser visualizada en 2 perspectivas:

a) organización formal; basada en una división de trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización planeada: la que está en papel, generalmente aprobadas por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.;

b) la organización informal está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal, surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal.

2) Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, la dirección, la coordinación y el control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.” (Chiavenato, 1993).

2.4 Coordinación

Fayol considera que la coordinación es la reunión, unificación y la armonización de toda actividad y esfuerzo; para Money, la “coordinación es la distribución ordenada del esfuerzo de grupo, con el fin de obtener unidad de acción en la consecución de un fin común” (Chiavenato, 1993).

Este punto es muy importante porque es la parte que conjunta todas las actividades y funciones a realizar para poder distribuirlas entre el personal que labora en la institución. Es donde las partes se ponen de acuerdo para poder establecer que va a realizar cada quien y si existe algún proyecto y en cuanto tiempo se va a realizar.

Es cuando los eslabones de la cadena se unen para poder crear una cadena grande y fuerte.

2.5 Motivación

Para obtener un bien común, señalado en el punto anterior es responsabilidad de las empresas suministrar al personal un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y en donde se encuentren. En el caso de la DGSV, este tipo de suministros se ve limitado debido a que los recursos financieros están ya repartidos y pocos son los estímulos económicos que se brindan al personal por el buen desempeño de sus labores. Por ello es necesario contar con otras herramientas que permitan que el personal se encuentre en un ambiente de trabajo óptimo, así como reconocido por su desempeño cotidiano dentro de la institución. Por tal causa hay que motivar al personal, ya no de manera económica, pero sí de manera verbal, reconociendo su esfuerzo y su colaboración “el rendimiento eficaz del trabajador exige que esté motivado y que cuente con un sistema de compensación que fomente el trabajo de calidad....El motivo o la motivación de una persona se caracteriza como un estado de alerta basado en la satisfacción de necesidades” (Fernández Arenas, 1980). Este tipo de actitudes no se ha desarrollado mucho en el área administrativa, presentándose como un problema mayor, ya que la renuencia que el personal manifiesta a través de su comportamiento y apatía, es generada además por la falta de atención que presta el jefe inmediato y que por consiguiente el personal percibe y no se compromete al 100% con los compromisos que se van generando. En este caso el Subdirector Administrativo es la autoridad máxima que tiene a su cargo a todo el personal que participa en los procesos de apoyo, es el que debe de encontrar el punto de equilibrio entre la cooperación del personal, el mejor desempeño de las labores, el mejor funcionamiento del área administrativa; así como de la distribución de las actividades dependiendo de las habilidades con las que cuente el personal. “*El líder debe ser orientador (directivo), orientador (motivador), motivador (participativo) y participativo (hacer que la gente se sienta parte del proceso, que su trabajo tenga un significado)*” (Villalona, 2014). El liderazgo es uno de los elementos más importantes

de la dirección, que es otra de las etapas que señala el Proceso Administrativo que veremos posteriormente.

La motivación en cualquier etapa del ser humano es un factor importante ya que es el reconocimiento o impulso de las actividades que se realizan de manera cotidiana. Por ejemplo en el caso de un niño el motivarlo a que tenga sus propios logros ya sea en alguna actividad deportiva, recreativa, educativa etc., lo estimula a que en su vida cotidiana se esfuerce a superarse cotidianamente y lo importante no solo es darle algún incentivo material, sino el reconocer el esfuerzo y empeño que el niño le puso a la actividad es suficiente para sentirse importante y reconocido, es sentirse parte de algo que observa su desarrollo, en este caso padre y seres queridos.

Es decir, la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. “Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (Solana, 1993). Para Elton Mayo y sus seguidores la concepción de que “la motivación económica es secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador.

La Teoría de las Relaciones Humanas, nace la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente” (Chiavenato, 1993). Las personas son motivadas, por la necesidad de reconocimiento de aprobación social y de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales conviven. De allí el concepto de hombre social” (Chiavenato, 1993).

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas del individuo, el cual se orienta hacia los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.

Las relaciones humanas son acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptados y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos. Su comportamiento está influenciado por el ambiente y por las diversas actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos. Dentro de la empresa es donde surgen las oportunidades de relaciones humanas. La compensación de las relaciones humanas facilita una atmósfera, en donde el individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente. (Chiavenato, Introducción a la Teoría de la Administración, 1993).

Figura 3

Teoría Clásica	Teoría de las relaciones humanas
✓ Trata la organización como una máquina	✓ Trata la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	✓ Hace énfasis en las personas
✓ Se inspira en sistemas de ingeniería	✓ Se inspira en sistemas de psicología
✓ Autoridad centralizada	✓ Delegación plena de autoridad
✓ Líneas claras de autoridad	✓ Autonomía del trabajador
✓ Especialización y competencia técnica	✓ Confianza y apertura
✓ Acentuada división de trabajo	✓ Énfasis en las relaciones humanas
✓ Confianza en reglas y reglamentos	✓ Confianza en las personas
✓ Clara separación entre línea y staff	✓ Dinámica grupal de interpersonal

Fuente: Idalberto Chiavenato "Introducción a la Teoría de la Administración"

Por lo que se observa en la figura 3, la teoría de las relaciones humanas es la que se enfoca no solo en el trabajo sino en la participación de los que colaboran para llevar a cabo ese trabajo, actividad o proyecto. Considerando que el factor humano es la herramienta indispensable para poder llevar a cabo el buen funcionamiento de las

empresas u organizaciones. Es indispensable conciliar y armonizar las dos funciones básicas de la organización: la función económica (llámese producción de bienes o servicios garantizando el equilibrio externo) y la función social (proveer satisfacción de los participantes de la organización para obtener un equilibrio interno).

En el libro Estructura, Organización y Eficacia de la empresa, el autor Gilles Fayre señala que “Los recursos humanos cada vez tienen que ser más considerados en la empresa como un activo que hay que desarrollar” (Fayre, 2004). En este sentido para la Dirección General de Sanidad Vegetal el factor humano es de vital importancia para un buen funcionamiento como organización ó empresa (pública ó privada). El personal juega un papel preponderante en los quehaceres diarios de los servicios que se ofrecen a través de los diversos procesos claves del Sistema de Gestión de la Calidad con los que cuenta la Dirección General.

Esta nos lleva a pensar que esta teoría amplía su alcance de la organización y se observa que hay términos de los cuales ninguna otra teoría observa de fondo como lo son la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc. En esta teoría el hombre es contemplado al hombre como un hombre social, que interrelaciona con los demás individuos de la organización:

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseo y temores.
2. Las personas son motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos con los cuales interactúan. Si hay dificultades en comunicarse y relacionarse con el grupo, se produce aumento en la rotación de personas, baja la moral, reducción de los niveles de desempeño, etc.
3. El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor tiene que tener la capacidad para dirigir a sus subordinados, obteniendo lealtad, estándares elevados de

desempeño y alto compromiso con los objetivos de la organización (Fayre, Los miembros de la organización, 2004).

Dentro de las relaciones humanas cabe señalar que existen 3 tipos de necesidades humanas:

1. Necesidades fisiológicas: alimentación, sueño, actividad física, abrigo, protección de seguridad íntima, autodefensa, de autoconfianza y de afecto. Estas pueden ser satisfechas por adelantado.
2. Necesidades psicológicas: exclusivas del hombre, aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida.
3. Necesidades de autorrealización: Producto de la educación y la cultura, es una síntesis de las otras necesidades, es estar en la búsqueda constante de aprender nuevos conocimientos y seguirse superando en la vida, tanto profesional como personal, depende de las metas de cada individuo.

Cuando la organización satisface las necesidades de los individuos (ejemplo: ambiente de trabajo, participación, unión, sueldos, apoyo, etc.) esta se produce en la moral, mientras que ésta disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades.

Frustración: “es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación” (López, 2011).

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

1. Desorganización del comportamiento
2. Agresividad
3. Reacciones emocionales
4. Alineación y apatía

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

2.5.1 Diferencia entre Motivación y Satisfacción

La motivación se puede definir como un impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o cumplir una meta impuesta por uno mismo, dependiendo de los logros a los que se quiera llegar. En el caso de la satisfacción es lo que cada individuo experimenta cuando logra alguna meta, es un estado en el que se experimenta el resultado de los logros alcanzados.

Cabe señalar que es importante en la etapa de cualquier empleado ya sea de la Alta Dirección o personal de base, que la motivación sea encaminada a cumplir o experimentar esas metas logradas en beneficio propio y de la misma institución, ya que el reconocimiento de lo que se realiza de manera satisfactoria permite que el empleado se complemente cada vez con la institución al sentirse parte de ella y no un elemento de relleno.

El comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación

2.6 Liderazgo

En todas las organizaciones es necesario que exista liderazgo ya que este elemento es necesario para el buen funcionamiento y encaminamiento de las metas que tenga planeadas la organización. Un administrador en cualquiera de sus ramos, debe de conocer la motivación humana y saber conducir a las personas; estos son características de liderato.

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de la comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos....ocurre en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social y no por una serie de características individuales” (Fayre, 2004).

- Liderazgo como cualidad personal. - características personales que hacen de un individuo un líder.
- Liderazgo como función. - distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa.

“El grado en el que un individuo demuestra cualidades de liderazgo dependen no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra” (López, 2011).

El líder involucra funciones como planear, informar, evaluar, controlar, recompensar, estimular, sancionar, motivar, incentivar, orientar, guiar, etc., ayudando a su grupo a que logre sus objetivos y metas. Es mediador para lograr los objetivos deseados.

Hersey y Blanchard expone “el liderazgo es el proceso de influir sobre un individuo un grupo de individuos que se esfuerzan para lograr sus objetivos en determinada situación” (Chiavenato, 1993).

El liderazgo es considerado una influencia interpersonal tomando en consideración que influencia es la forma en que una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra persona intencionalmente.

2.7 Trabajo en Equipo

La importancia de trabajar en equipo está enfocada al desarrollo de metas institucionales y personales, ya que como se observa en la lectura es importante

obtener y desarrollar la confianza en los miembros del equipo, buscando la mejora continua de nuestros procesos, que en la actualidad se están implementando en esta Dirección General por medio del Sistema de Gestión de la Calidad.

Por otro lado, es necesario, la formación de equipos de trabajo que realicen sus funciones de manera integral. “La formación de grupos significa un determinado conjunto de individuos que comparten un mismo fin y que se interrelacionan entre sí” (Chiavenato, 1993).

Hay que tomar en cuenta que para que se lleven a cabo la integración de grupos de trabajo enfocados a la materia de calidad en específico, se requerirá de recurrir a los círculos de calidad es son “grupos de discusión que se reúnen paralelamente con los jefes de producción para formular sugerencias en cuanto a la mejora de la calidad de los productos. Estos círculos se componen de 6 a 12 miembros voluntarios provenientes de la misma área de trabajo. Los integrantes de este círculo se encuentran capacitados para solucionar los problemas de control estadístico de calidad y los procesos de trabajo en grupo” (López K. Y., 2002). En el área administrativa no se cuenta con círculos de calidad ni equipos de trabajo, por lo regular el manejo de las actividades de calidad, solo permiten que se involucre el personal encargado del proceso de apoyo, y el demás personal queda de alguna forma excluido.

2.7.1 Participación e Integración en los Equipos de Trabajo

Todos los organismos e instituciones públicas para lograr sus objetivos requieren de tres tipos de recursos (Iberoamericana, 2017):

- ∅ Materiales: Incluyen el dinero, las instalaciones, la maquinaria, las materias primas, etc.;
- ∅ Técnicos: Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procesos, procedimientos, organigramas, etc., y
- ∅ Humanos: Son el conjunto de individuos que trabajan en una organización.

Como ya hemos mencionado los recursos humanos son lo más importante dentro de la administración, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos. Implica una disposición voluntaria de la persona. El individuo mismo requiere de un trabajo que le permita desarrollar sus potencialidades para lograr su autorrealización personal y contribuir de alguna manera al desarrollo de la sociedad donde habita.

En este sentido, los individuos requieren unirse para ejercitar un trabajo en común y no seguir actuando igual que cuando trabajan solo; al unirse constituyen una nueva forma de trabajo conocida como grupo.

El trabajo en grupo es una manera esencial para llevar a cabo las cosas, para que una organización sea exitosa, los directivos: gerentes, supervisores y empleados, deben trabajar juntos, para incrementar la productividad, mejorar la calidad y alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes (internos o externos, estos últimos son de mayor peso ya que son los que tienen impacto en la sociedad).

2.7.2 Diferencias entre Equipo de Trabajo y Grupo de Trabajo

Grupo de trabajo: es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar (Ibero, 2018)

Suelen tener el mismo jefe, está cerca físicamente, realizar el mismo trabajo de manera autónoma, no dependiendo del trabajo de sus compañeros, ya que cada uno realiza su trabajo respondiendo individualmente del mismo.

EQUIPO DE TRABAJO	GRUPO DE TRABAJO
Responde en su conjunto del trabajo realizado	Cada persona responde individualmente del trabajo.
Cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (si son complementarios)	Tienen formación similar (no son complementarios)

Es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer estándares comunes de actuación(rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación)	Cada persona puede tener una manera de particular de funcionar.
Es fundamental la cohesión ya que hay estrecha colaboración entre sus miembros	No existe cohesión ya que no hay estrecha colaboración.
Las jerarquías se diluyen ya que hay jefes de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, aunque sus categorías laborales sean diferentes.	Estructura por niveles jerárquicos

Fuente: Apuntes del Curso de Trabajo en equipo 1. Ibero Online México 2005.

Los principales adelantos en materia de calidad, productividad y servicio surgen del equipo de trabajo, con la formación y el apoyo adecuados, ya que estos pueden abordar procesos complejos y problemas crónicos encontrando soluciones eficaces y permanentes. Como dice el dicho dos cabezas piensan mejor que una.

Ser parte del equipo de trabajo consiste en que los integrantes de un equipo entiendan y se comprometan con los objetivos de la organización y en conjunto, ya que el trabajar en equipo tiene grandes ventajas. En una situación en la que participa un equipo es posible combinar fortalezas e ideas por lo que la aportación total del equipo resulta superior en calidad y creatividad que las diversas contribuciones individuales. Una de las desventajas que se marca para trabajar en equipo es el ajustarse a las normas de desempeño y comportamiento de grupo.

2.7.3 Etapas en la Evolución de un grupo para transformarse en equipo

Al formarse un equipo, sus miembros explotan cautelosamente los límites aceptables de comportamiento del grupo, así como los del proyecto a solucionar.

En esta etapa se observa que los miembros del equipo (Ibero O. , 2005) se quejan mucho de la organización, y se tendrá que enfrentar constantemente a algunos miembros inconformes y que suelen poner muchos obstáculos a las tareas. Los

participantes hablan mucho es esta etapa de sus preocupaciones personales.

Durante esta etapa suele lograrse muy poco en el proyecto del equipo debido, a que los miembros presentan más atención al establecimiento de vínculos y de comunicación que las tareas. La confianza y el respeto mutuos, y el compromiso merecen una atención preferente. El equipo de habrá constituido cuando:

- ☞ Los miembros del equipo se sientan cómodos uno con el otro.
- ☞ Los miembros del equipo estén resueltos a alcanzar el objetivo del grupo.
- ☞ Los miembros del equipo estén dispuestos a que sean cuestionadas sus ideas y sugerencias.

2.7.4 El Trabajo en Equipo se basa en las “5 c”

Complementariedad: Cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona (Fácil, 2000) como una máquina con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de *autonomía para*

planificarse, para estructurar el trabajo. Responde de los resultados obtenidos, pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los superiores.

Una de las justificaciones o razones principales para la constitución de un equipo de trabajo son: trabajo muy complejo, que afecta a distintas especialidades profesionales, y entidad organizada por especialidades.

No se puede renunciar a trabajar en equipo solo por el hecho de que nunca se ha trabajado de esa manera, independientemente de que la organización haya tenido logros en el trabajo individual. Se debe de tomar el reto de enfrentar nuevos sistemas de trabajo si estos resultan eficaces.

2.7.5 Introducción del Equipo en la empresa

Las empresas están organizadas en niveles jerárquicos, con estructuras muy definidas. Los equipos de trabajo rompen con estas estructuras jerárquicas. Aunque en la Administración Pública aún se puede ver que los superiores obstaculizan este tipo de trabajo, en aras del desarrollo del trabajo en equipo.

En el equipo participan miembros de áreas diversas que reportan por tanto a jefes diferentes pero que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo coordinador. En el caso específico de Sanidad Vegetal se trabajan con equipos de trabajo para ver todo lo relacionado con el Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que cada proceso a certificar se reúne con el personal involucrado y se conjunta la información para presentar un solo Manual de Calidad.

En el desarrollo del proyecto el equipo puede realizar tareas que afectan a áreas diferentes y que en teoría corresponderían a distintos departamentos de la organización. En este caso todos los Procesos Claves no tienen que ver entre sí,

pero los Procesos de Apoyo (en los que participo) tienen una interacción con todos los procesos inclusive con nosotros mismos, involucrándose con todo el Sistema de Gestión de la Calidad.

Algunos directivos piensan que estos equipos suponen una pérdida de tiempo y excluyen al personal de participar en las actividades, en el caso de los Procesos de Apoyo a cargo de la Subdirección Administrativa se observa este tipo de acciones. El directivo a la cabeza monopoliza la información para el trabajo de él y comienza a limitar al personal a realizar o desarrollar nuevas y mejores actividades. Esto es un problema que afecta al equipo de trabajo, ya que el Subdirector no considera que sea una mejor forma de trabajar y no se involucra en las reuniones de Calidad. El equipo debe desarrollar una buena comunicación con el resto de la empresa, integrarse en la misma y no quedar aparte.

El equipo de trabajo o trabajar en equipo, es una nueva visión de la organización para desarrollar mejor las funciones que sean encomendadas, aunque el conjunto hará los tiempo y respuestas sean más eficientes.

El subdirector para aportar participación en conjunta con el personal, debería de fijar claramente el cometido del equipo y su ámbito de actuación, comunicando todo esto a los Procesos de Apoyo como a todos los demás de la Dirección General.

Si se desarrolla y fomenta el trabajo en equipo se debe tener en cuenta una realidad tal como la evaluación del empleado y la política de incentivos ya que no se cuenta con ninguna de ellas, pero se deberá de entregar de manera justa para los que hayan participado en el proceso o procesos; ya que no debe de imperar el que se otorgue por quedar bien con alguna persona, sin que esa persona haga participe directamente, ya que repercute con el ánimo y el desempeño del personal que participa directamente en los procesos.

Para ello es necesario que siempre exista una comunicación más abierta con el

personal en todas las direcciones y a todos los niveles y someter a consulta la entrega de incentivos y la aplicación de las evaluaciones.

2.8 Comunicación

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y los métodos para realizar el trabajo no son las adecuadas. “En una empresa la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad” (Gestiopolis, 2008).

Hay que contar con una comunicación que nos permita observar que “La profundidad de las palabras precedentes, anuncia un problema de comunicación, que indudablemente existe entre los hombres, ya que comunicar es dar, pero dar, pero para poder hacerlo hay que tener contacto son nuestros semejantes” (Chiavenato, 1993). Ese es parte del problema fundamental y real por el cual la implantación del SGC en el área administrativa presenta algunas deficiencias.

Para que no exista desunión al interior y por qué no, al exterior de una empresa, se debe dar un manejo adecuado de la comunicación que permita la integración y buena relación de sus miembros, lo que repercutirá positivamente en todo sentido para la organización, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen fluir de los mensajes es una inversión para el éxito de la organización, compañía o empresa.

“Una comunicación perfeccionada y con uso adecuado, dará como

consecuencia una mejor interdependencia, lo que facilitará la coordinación si se tuvieran comunicaciones deficientes” (Chiavenato, 1993).

Todos los factores del proceso administrativo no tendrían sentido si no se cuenta con una fuerte comunicación en todas las direcciones de la organización. Ya que un empleado motivado trabajará mejor, y si trabaja mejor, su rendimiento aumentará, ocasionando que la organización se desarrolle muy bien y se refleja su buen estado en la atención que les dará a sus clientes, ya sea internos o externos. Si existe una comunicación excelente con la cual un empleado no se sienta relegado ni discriminado, sino todo lo contrario, que se sienta integral, importante e incluyente en la organización, su satisfacción será reflejada con éxito para toda la organización.

“Una empresa unida y comprometida tendrá un mejor desempeño. Para lograr esto, se debe implantar un sistema excelente de comunicación que ayude al mismo tiempo, a lograr todos los objetivos de una organización” (Salinas, 2001).

Se deben crear parámetros en los que se establezcan relaciones no solo entre las personas de la organización sino en las áreas que la componen, incluyendo a la gerencia o alta dirección con los trabajadores. Todo con el fin de aplicar acciones de comunicación para llegar a los objetivos fijados por la organización, en este caso por el bien de la Dirección General de Sanidad Vegetal.

También habrá que establecer referencia para conocer cómo debe de comunicarse la organización con sus diversos actores, en este caso sus clientes internos o externos, proveedores, instituciones, organizaciones, etc. Varios autores manejan el crear un tipo de políticas de comunicación asertiva.

“Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la organización encontrará en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la compañía, su gestión y los productos o servicios que realiza” (Aguilera, 2005).

Valores asociados a la política de comunicaciones:

- ⊗ Transparencia
- ⊗ Participación
- ⊗ Respeto
- ⊗ Veracidad
- ⊗ Diligencia
- ⊗ Colaboración

La política de comunicaciones debe además aportar a que la interacción de los miembros de la organización y las diferentes partes que la componen se realiza de una forma dinámica pero direccionada facilitando la competitividad y la innovación.

La política de comunicación debe de ser planteada de manera sencilla y clara a fin de obtener su aplicación práctica con facilidad, además de ser apoyada por el compromiso de la gerencia o alta dirección, con el fin de generar un acuerdo para su cumplimiento por parte de todos los miembros de la organización. Este a su vez debe de darse a conocer a todos los empleados de cualquier nivel, en donde se señalarán acciones, responsabilidades y metas a cumplir de una manera breve pero lo suficientemente detallada para poder ponerla en acción.

Estas políticas están encaminadas a orientar la forma y el desarrollo de los diversos medios o técnicas de información al igual que el perfeccionamiento de la cultura y los valores organizacionales de las empresas, con el fin de aumentar la competitividad y el buen desempeño laboral.

En la actualidad con los cambios que se han ido generando en todo el mundo, la globalización y la modernización o simplificación administrativa y que, por ende, nosotros tenemos que poner aplicar dichas técnicas o herramientas que nos permitan ser más competitivos a nivel mundial. En el caso de nosotros como dependencia gubernamental, se requiere hacer énfasis en el enfoque al cliente y la

satisfacción del mismo, ya que es nuestro índice principal que nos permitirá ser más competitivos con otras oficinas de gobierno.

Pero la administración pública es la función de un gobierno que se encarga de aplicar las directivas para el cumplimiento de las leyes y normas de interés público y es independiente del poder legislativo y judicial.

Ahora conoceremos otra rama de la administración que nos compete directamente como administradores educativos.

2.9 Inicios de la administración educativa

En los Estados Unidos en el año de 1947, la fundación Kellogg había fundado actividades para mejorar la salud, felicidad, del niño y joven. Esta se centraba en mejorar las escuelas elementales y años más tarde se observó que esos proyectos se entorpecieron por los límites de conocimiento y habilidades de administradores escolares.

Pero la administración educativa es una disciplina de conocimiento social, se origina al aplicar el conocimiento en la comprensión y organización en la práctica educativa, la cual debe sustentarse de dos fuentes teóricas: la pedagogía y la administración. Para preparar administradores educativos es necesario tener una currícula donde se demanden las necesidades de estudio dentro de la sociedad.

“Una concepción curricular es un filtro cultural que permite seleccionar un tipo de currículo” (Olimpia, 2014)

Administrar el currículo es la capacidad de propiciar condiciones para un tipo de concepción curricular y modelo que sustente la práctica la cual implica:

- 1) “Definir una concepción curricular y establecer vinculaciones en la perspectiva teórico-pedagógica que la sustente.
- 2) Precisar modelo o tipo de currículo.
- 3) Administrar para el logro del modelo” (Chiavenato, 1993)

Un administrador educativo debe tener capacidad para generar ciencia y tecnología, capacidad innovadora y pensamiento crítico, analítico y capacidad para cuestionar la realidad circundante.

Debe esforzarse continuamente por satisfacer las necesidades y expectativas sociales, La administración educativa debe tener mayor importancia en la parte social, ya que la sociedad necesita mejores planes de estudio para impulsar a la educación a los primeros lugares en desarrollo y sino mejorarla en todos los niveles desde el básico hasta el superior

La administración educativa, está en la etapa de madurez, esta tiene su estudio en la organización educativa, a la cual conduce una producción de conocimientos nuevos e innovadores, capaces de responder la demanda social, así como calidad y cantidad de oferta educativa.

La organización educativa tiene los siguientes componentes:

- a) "Proyecto educativo
- b) Paradigma (s) educativo (s)
- c) Infraestructura general
- d) Educador
- e) Educando
- f) Familia
- g) Otros actores sociales" (Salas, 2003)

Dentro de los problemas que se dan en algunos países en desarrollo en base a la administración educativa son los siguientes:

- 1) Toma de decisiones: la meta es tener una educación adecuada para los jóvenes y adultos del país.
- 2) Donde se toman las decisiones: Estas se toman centralmente, y se aconseja que las autoridades nacionales arreglen los asuntos a su propia conveniencia.

- 3) Ejecución de las decisiones: Asociadas con cuestiones específicas de planeación y control de ejecución, basadas sobre un elemento de planeación.
- 4) El suministro: De recursos financieros, humanos y materiales para el cumplimiento de programas se planean para lograr su cumplimiento, pero esta planeación debe de ser con anticipación.
- 5) Arreglos detallados: La necesidad de examinar como la administración puede lograr una programación efectiva y una ejecución del programa sin ocasionar duplicando los organismos administrativos. Los especialistas en administración facilitan gran atención al problema de mejorar la planeación por etapas y el control de etapas y proyectos.
- 6) Comunicaciones: Pueden ser mejoradas a través de la adecuada descentralización de la toma de decisiones y de adelantos técnicos que se dan en las mismas comunicaciones.
- 7) Definición de tareas: Es sumamente importante, señalar y asegurar un sistema de comunicación y control, donde se incluyan medidas para el control y evaluación.
- 8) Presupuesto y control financiero: Es necesario de que la modernización de la administración y de la educación, se vea en claro de que el sistema de recompensa y el sistema de sanciones dentro del servicio público de la educación se pueda adaptarse a mejor a las necesidades de los países que estén en desarrollo.

La organización educativa es un tipo de específico y de la educación es el desarrollo político, con respecto a la teoría de la modernización con la teoría de la dependencia han influido en la política, las ciencias sociales, y en la estructura administrativa y de la educación de la región. La organización educativa constituye el objeto de estudio de la administración educativa. (Salas, 2003).

Se considera a la administración educativa como una disciplina compleja que envuelve a otros aspectos como lo educativo, lo administrativo, y disciplinas que la

auxilian para dar respuesta a las necesidades sociales, sin perder de vista su especificidad.

Se considera que el campo de la administración educativa es sumamente extenso ya que no solo se pueden desarrollar dentro del ámbito de la docencia sino que también se pueden desenvolver haciendo programas de estudio, o haciendo propuestas de los mismos, además se pueden desenvolver en una empresa apoyando como organizar y planear los recursos de la empresa, podrá entrar en la capacitación de personal, en el área docencia impartiendo clases o participando dentro de una escuela como director.

El campo de trabajo para los licenciados en Administración Educativa lo conforman todas aquellas instituciones educativas de enseñanza formal y no formal públicas o privadas.

El papel del administrador educativo debe jugar un papel relevante que verdaderamente impacten al desarrollo de la sociedad que contribuyan hacer cambios que necesite la educación, para afrontar los desafíos de un mundo globalizado en el que se espera alcanzar el desarrollo sostenible con equidad y justicia social.

Capítulo III. Experiencia Profesional

Este proyecto de investigación es producto del trabajo que se desarrolló en donde colaboré y que está relacionado con la implementación del sistema de aseguramiento de calidad en el área administrativa de la Dirección General de Sanidad Vegetal del SENASICA. Por ello, se concentra en analizar en forma crítica y reflexiva los mecanismos de implementación de calidad para identificar los límites y virtudes generados dentro de una organización

En específico, pretendo llevar a cabo un estudio sobre los procesos de aplicación de calidad a partir del ISO 9000:2001 para identificar las mejoras de éxito de la organización.

Este proceso de investigación-propuesta está determinado por dos ejes en combinación, a saber: mi experiencia-laboral y mi formación profesional como administradora educativa.

3.1 Contexto social 2000-2012

Para ubicar el contexto social, económico y político de este trabajo (Peralta, 2007), observaremos estos aspectos en los sexenios correspondientes:

Vicente Fox Quesada (2000-2006)

Aspectos Económicos

En su lucha contra la inflación el gobierno de Vicente Fox (Club, 2009) se distinguió por obtener siempre buenos resultados. En si lo podemos observar que en el sexenio pasado los precios de los productos siempre estuvieron estables y además algunos hasta bajaron de precio, cosa que a su vez causo bienestar entre los ciudadanos, en si esto que logro el gobierno de Vicente Fox jamás se había podido hacer en gobiernos anteriores, y tal vez este sea el logro más grande que haya tenido este

gobierno durante su mandato y por consecuencia ser un aporte al bienestar de la población.

Mientras que los productos que nosotros como mexicanos adquirimos se mantengan estables nuestro poder adquisitivo será mayor y nos alcanzara para más, y por consecuencia tanto nosotros como nuestras familias podrán tener una mejor calidad de vida. Otro aspecto importante para destacar en este sexenio es que durante el gobierno del ex presidente Vicente Fox el tipo de cambio se mantuvo constante durante todo su gobierno, es decir, el tipo de cambio con respecto al dólar se ajusta al alta y a la baja, pero si nos damos cuenta este tipo de inflación está controlado.

En sexenios anteriores el dólar una vez que subía jamás bajaba, era un problema que sufría el país, ahora podemos decir lo contrario que si sube el dólar podemos esperar a que baje porque sabemos que es algo que sucederá pronto.

Podemos destacar que esta manera en que se mantuvo el tipo de cambio fue benéfica para el desarrollo del país, además que los mexicanos estuvieron tranquilos porque el dólar nunca se disparó. Otro logro muy importante en el sexenio de Vicente Fox fue la disminución de la deuda publica exterior, ya que la deuda paso de 76000 millones de dólares en los años 2000 a 67000 millones de dólares para finales del 2005, es decir hubo una reducción en la deuda externa, cosa que no sucedía en sexenios anteriores que la deuda en vez de disminuir seguía aumentando.

Esto es algo de lo que puede presumir el gobierno del presidente Vicente Fox que demostró que, si se hacen cosas para el país, el país puede crecer y ser importante a nivel mundial.

Al final de los sexenios anteriores siempre las arcas de la nación quedaban en las ruinas, pero podemos observar que al final del sexenio de Vicente Fox las reservas internacionales se mantienen arriba de los 70000 millones de dólares, las más altas de la historia del banco de México, aun haciendo los ajustes de inflación por el dólar.

En si lo que facilito que las familias obtuvieran el crédito fue que los tramites son menores y no hay necesidad de intervención de un tercero para otorgarle el crédito de vivienda.

En si destaco la facilidad porque siento que lo primero en la vida de cada persona es llegar a poder obtener su casa propia. Este impulso ha ayudado las familias que tal vez no podían contar con un crédito a la vivienda por falta de apoyo del tercero, ahora simplemente por ellos mismo podrán hacer frente el crédito el cual se le otorgara sin tanto rollo.

Un punto más a destacar dentro del sexenio de Vicente Fox, fue un gran apoyo dado a la educación, que fue el estandarte de este gobierno, apoyando con becas para alumnos de bajo recursos con un simple requisito que tengan un buen desempeño académico. Además, apoyando a escuelas rurales para que se construyan más aulas, y dándoles herramientas de primera calidad para fomentar el aprendizaje entre los alumnos como computadoras y pizarrones virtuales.

Viéndolo desde el punto de vista económico, el fomento a la educación es pieza fundamental para la creación de bases económicas en el país, un país con educación presenta mejores condiciones para el crecimiento además de una población con una mayor capacidad de desenvolvimiento.

Además de que estas personas podrán aspirar a mandar a sus hijos a la escuela como también a nuevas oportunidades de desarrollarse en el país. Que fomentaran el crecimiento del país al tener más personas con mayor solvencia económica y que puedan crecer y a su vez el país mejorara de manera provechosa en búsqueda de un progreso que necesitamos para tener una mejor calidad de vida.

Aspectos Políticos

En cuanto a su desempeño en política exterior (Presidentes, 2009), se crítica muy poco efectivo, primero porque las relaciones con EEUU llegaron a un momento de tensión debido a que el Gobierno de Vicente Fox manifestó su rechazo de manera

oficial en el consejo de seguridad en la ONU a la guerra de Irak, precisamente en los momentos cuando se buscaba el apoyo del presidente Bush para la aprobación de un acuerdo migratorio.

Luego hubo serias confrontaciones con países latinoamericanos particularmente con Cuba, Venezuela y miembros del Mercosur, que en lugar de consolidar ese liderazgo, aislaron y debilitaron a México en su política exterior, llegando al punto de que Fox fue considerado prisionero del presidente estadounidense George W. Bush.

En noviembre de 2005, Fox criticó junto con Alejandro Toledo de Perú a miembros del Mercosur (Argentina, Paraguay y Uruguay), que junto con Venezuela no estaban de acuerdo en crear el ALCA, debido a que había aspectos que no les beneficiaban (particularmente los subsidios agrícolas en Estados Unidos). Esto nuevamente ocasionó un enfrentamiento.

El alejamiento pues de México con América Latina también se ha puesto en evidencia tras diversos desencuentros con otros países de la región, como es el caso de Brasil, con quién se tenía firmado un acuerdo de amistad y cooperación que incluía la dispensa recíproca de visas. El acuerdo finalmente fue roto unilateralmente, por el gobierno de Vicente Fox en el 2005 y se pasó a exigir visas a ciudadanos de este país y de Ecuador.

Aspectos Sociales

En el sexenio de Fox se implementaron políticas sociales (Presidentes, 2009), tales como becas a estudiantes de escasos recursos de nivel primaria y secundaria, preescolar, maternal y apoyo económico a familias marginadas. A finales de 2005, el presidente Fox declaró su intención de aplicar un plan de ayuda económica a personas ancianas de escasos recursos que se implementó en marzo de 2006. Este último programa ha levantado críticas de algunos adversarios del presidente, pues fue un programa muy popular aplicado por primera vez en la Ciudad de México por Andrés Manuel López Obrador y entonces fue criticado duramente por

Fox. Estas dos medidas son consideradas por el gobierno como causa de una "notable" reducción en el número de pobres en México, opinión que es compartida por algunos organismos de carácter internacional. De modo adicional, ha intentado aumentar la capacidad de asistencia en los servicios de salud a personas sin seguridad social, introduciendo el llamado "Seguro Popular" (Wikipedia, 2008).

Aspectos Culturales

De acuerdo con René Drucker, coordinador de la investigación en ciencias básicas para la UNAM, "ningún otro gobierno en la historia reciente ha descuidado la investigación, en las ciencias básicas como en la administración de Fox" (Martínez J. , 2013). El plan de Fox para el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT, que fue de 2006 esta organización recibirá el 1% del PIB, sin embargo el presupuesto de esta organización para el año fiscal 2006 fue del 0,33% del PIB La Biblioteca José Vasconcelos, etiquetada por la prensa como la "Mega biblioteca", es considerada la mayor inversión en infraestructura en la administración Fox. La biblioteca tiene una superficie aproximada de 38000 metros cuadrados y tuvo un costo inicial previsto de 954 millones de pesos (aproximadamente 98 millones de dólares). Fox inauguró la biblioteca el 16 de mayo de 2006 donde declaró que era una de las más avanzadas construcciones del siglo 21, lo que sería motivo de comentarios en los medios de comunicación de todo México.

Lo positivo de su sexenio:

El primero de noviembre del 2001, por decreto es creada la AFI agencia la cual se encarga de combatir delitos federales como el secuestro, tráfico de drogas, la delincuencia organizada, así como los delitos electorales, el decreto establecía dicha institución como parte operativa de la PGR.

Vicente Fox también ha logrado ciertos derechos y apoyos para los mexicanos en los Estados Unidos como la expedición de la Matrícula Consular la cual es aceptada por diversos bancos y gobiernos estatales como identificación válida, ha logrado una disminución en las tarifas telefónicas desde EEUU hacia México, así también la disminución del costo del envío de remesas por los migrantes y apoyó a una reforma en el IFE para lograr el voto de los mexicanos en el extranjero, la cual fue puesta en marcha en las pasadas elecciones del 2 de julio del 2006.

Lo negativo de su sexenio

Conflicto por el proyecto del aeropuerto de Texcoco. Desde el inicio de su mandato Vicente Fox se había comprometido a mejorar la infraestructura de México con la construcción de un nuevo aeropuerto en la zona metropolitana de la Ciudad de México, los gobiernos de Hidalgo y del Estado de México solicitaron la obra. Después de varios estudios de factibilidad el 22 de octubre del 2001 se determinó que la obra sería realizada en terrenos del lago de Texcoco. Para lograr esta obra fue emitido un decreto presidencial que expropiaba 4 mil 550 hectáreas, pertenecientes a ejidatarios, por las que se pagarían 7 pesos por metro cuadrado. Campesinos afectados hicieron varias protestas, el 2 de noviembre de 2001, los ejidatarios de San Salvador Atenco iniciaron los trámites legales, impugnando ante los tribunales federales el decreto expropiatorio. En diciembre de 2001 campesinos de San Salvador Atenco colocaron barricadas en los accesos principales a sus tierras para impedir la entrada de policías o maquinaria. Las protestas continuaron en diferentes zonas de la Ciudad de México durante varios meses y la molestia de los campesinos iba en aumento.

Finalmente debido a la inconformidad de los campesinos el 1 de agosto de 2002 la Presidencia de la República decidió cancelar el proyecto en Texcoco del nuevo aeropuerto de la Ciudad de México.

FELIPE CALDERÓN HINOJOSA (2006-2012)

Lo primero que hizo como presidente (Iberoamericana, 2012), fue otorgar los cargos para las personas que formarían parte de su gabinete de gobierno. Entre los cuales destacan los secretarios de Gobernación, Defensa, Seguridad Pública y Marina.

– Los aspectos principales de su gobierno se enfocaron en lo siguiente:

- * Empleo
- * Educación
- * Fuerzas armadas

Empleo

El modelo económico de corte neoliberal (Planeta, 2011), implementado en México a partir del gobierno de la Madrid, lo siguió implementado el presidente Felipe Calderón, que al igual que su antecesor, prometió un mejoramiento en el nivel de vida de la población mediante la creación continua de empleos bien remunerados.

Presentó una propuesta ante el Congreso de la Unión para reformar la Ley Federal de Competencia Económica y así poder nivelar los mercados nacionales con el objetivo de incrementar la competitividad económica de México. Con el fin además de generar más y mejores empleos para los mexicanos, sirvió para que se autonostrara “el presidente del empleo”

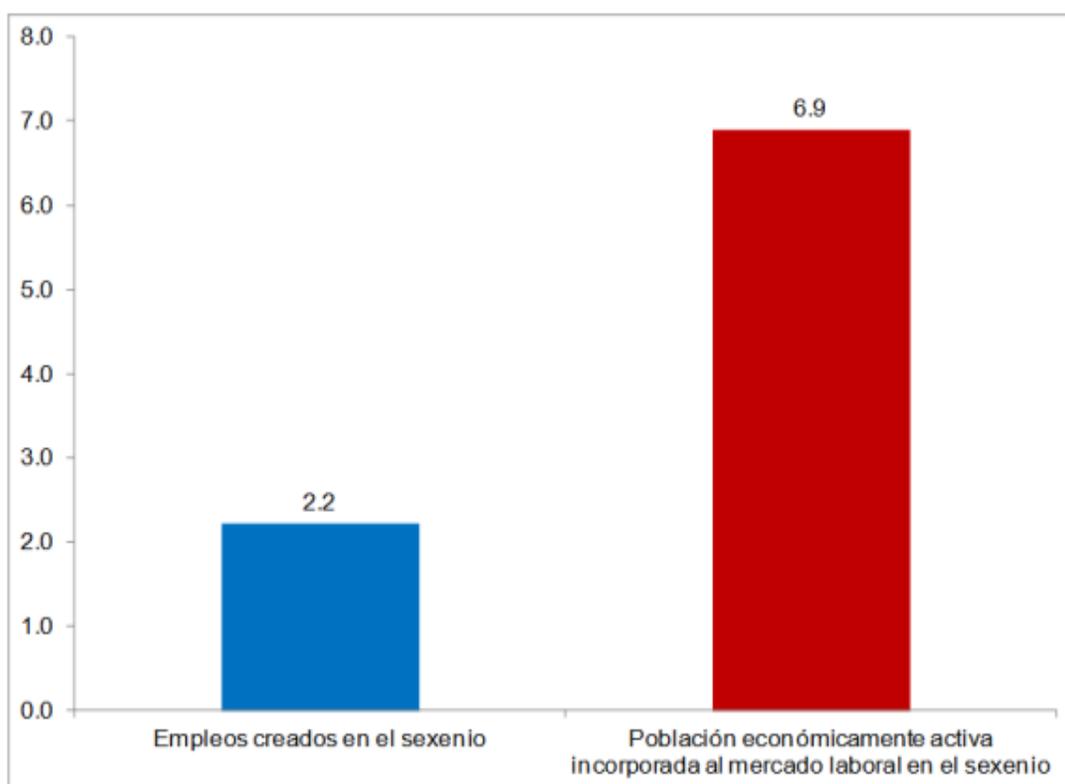
– Su gobierno impulsó la creación de miles de empleos en todo el país.

–Se trabajó para incrementar la productividad y la competitividad del país.

– Así como la equidad en las relaciones de trabajo, desempeñando cualquier empleo sin ser discriminados.

“El que se hayan creado un poco más de 2 millones de empleos formales registrados en el IMSS, sólo evidencia la incapacidad de generación de oportunidades de trabajo que tiene la economía nacional, pues en este sexenio se incorporaron anualmente 1.2 millones de jóvenes al mercado laboral, por ello se deberían haber generado alrededor de 7 millones de puestos formales para satisfacer tal demanda. En conclusión este sexenio deja un déficit de 4.7 millones de empleos, como lo muestra la figura 4” (UNAM, 2012).

Figura 4. Empleos creados e incorporación de población económicamente activa en el sexenio de Felipe Calderón (millones de personas)



Fuente: Elaborado por Alejandro López Bolaños (GACEM), con datos del VI Informe de Gobierno de Felipe Calderón, 2012.

Seguridad

Calderón realizó una campaña contra el narcotráfico (SEP, 2007) y en dicho asunto involucra al Ejército Mexicano para la realización de operativos especiales en diferentes puntos del país como en Tijuana, Michoacán, Guerrero y Nuevo León, estados donde ha habido más ejecuciones y problemas de narcotráfico, aunque eso se ha extendido a otras partes de la República Mexicana.

A la Procuraduría General de la República (PGR) se le dio más poder porque puede rastrear cualquier llama y/o realizar espionaje telefónico, además de tener la posibilidad de realizar redadas sin orden judicial. En este tema se dio una polémica especial debido a que la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) (ética, 2017) señaló que la intervención de las fuerzas armadas, violan los derechos humanos pero Calderón indica que éstas seguirán participando en cuestiones de narcotráfico.

Creó los Programas y Estrategias Nacionales de Seguridad y el proyecto “Plataforma México” (SEP, 2008) que tienen la finalidad de llevar a cabo un Sistema Único Criminal en el país, modernizando los cuerpos policíacos.

Además, se creó la Policía Federal Ministerial (la AFI fue una corporación policiaca civil que se creó en el gobierno de Vicente Fox Quesada pero que desapareció el 29 de mayo del 2009 debido a varias reformas que se realizaron en la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.

La “policía federal” de la Secretaría de Seguridad Pública, consiguió lo siguiente en cuestiones de seguridad en el país durante el periodo del 01 de diciembre del 2006 al 17 de julio del 2009:

* Se contabilizó alrededor de 486 víctimas de secuestro que fueron liberadas.

* Se detuvieron a varios presuntos secuestradores e integrantes de bandas delictivas y de tráfico de drogas como la familia michoacana, cártel del golfo y los zetas.

* Modernizó los cuerpos policiacos del país con la transformación de la Policía Federal, logrando que hasta el 2012 aumentara la policía en 36 mil elementos (anteriormente eran 6 mil).

* Implemento cursos para policías investigadores y de inteligencia con el fin de contar con persona científicamente capacitado para poder combatir la delincuencia en todo el país.

En materia penal, la reforma que se dio en ese rubro se hizo a través de la Ley General para prevenir y sancionar los delitos en materia de secuestro, así como la reforma constitucional de justicia penal y seguridad pública, con el cual se dio el Nuevo Sistema de Justicia Penal y el programa se llamó “proyecto diamante” para profesionales en derecho dándoles capacitación para juicios orales, los cuales hace algunos años no se hacían en México, pero ahora gracias a ese programa es posible que se den juicios orales directos en una corte.

Otros programas implementados en el país son:

*Escuela Segura.

*Zona en Recuperación.

* Centro de Atención Primaria de Adicciones y Salud Mental.

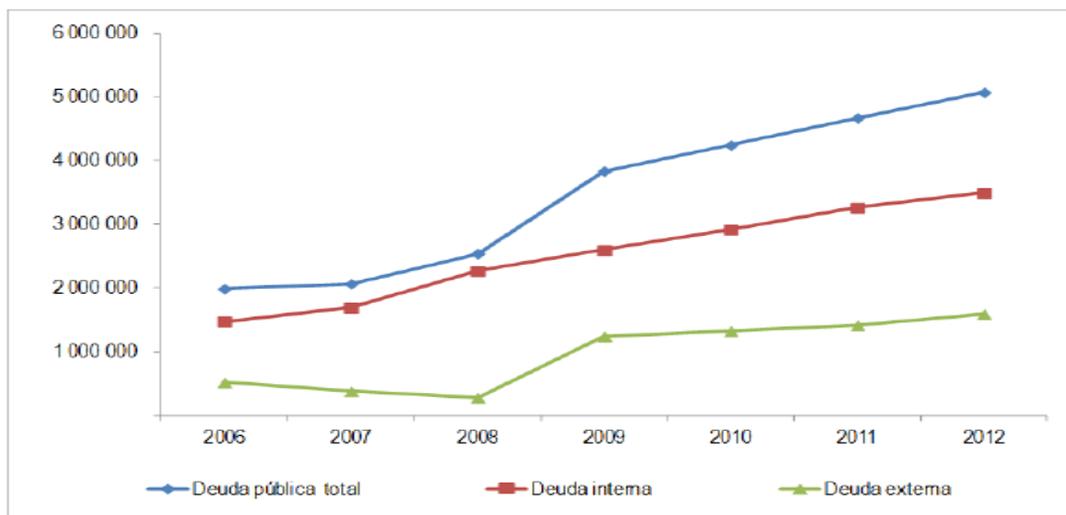
Economía

Se dio una crisis económica iniciada en el año 2008 y terminada en el 2009 (UNAM, 2012), se dio debido a una crisis alimentaria mundial en donde los artículos de la canasta básica elevaron sus precios, eso provocó que se diera una crisis económica en cuanto a los alimentos básicos y también subió el costo de la gasolina.

A pesar del esfuerzo del presidente de México, de su gabinete de gobierno y de otros políticos y personas, la economía del país iba avanzando, pero muchos mexicanos consideran que el país sigue “estancado” económicamente, sin embargo, es importante mencionar que Calderón ha sido uno de los presidentes que más se ha enfocado en el aspecto de la economía y el empleo.

Realizó un *decreto de austeridad* (DOF, 2006) para reducir su sueldo y el de sus secretarios de Estado. Pero el sexenio de “Felipe Calderón, contó con gran cantidad de recursos petroleros, los cuales fueron superiores en más de 70% respecto a los recibidos en el sexenio anterior. En su periodo se incrementó significativamente la deuda pública interna y externa. Es decir, la deuda pública total pasó de 1,985,730 millones de pesos, a finales de 2006, a 5,051,763 millones de pesos en septiembre de 2012. Al cerrar 2006, la deuda interna era de 1,471,632.6 millones de pesos, pero en septiembre de 2012 registra 3,484,872.5 millones de pesos. La deuda externa pasó de 47,247.3 millones de dólares a finales de 2006 a 121,304.5 millones de dólares en septiembre de 2012, de acuerdo con la información que proporciona la Secretaría de Hacienda (SHCP) y que se muestra en la figura 5. En lo referente a inversión extranjera directa, de 2007 a septiembre de 2012 se acumularon 130,421 millones de dólares, pero la inversión de cartera llegó a 169,481 millones de dólares (datos del Banco de México)” (UNAM, 2012).

Figura 5. Deuda pública total, interna y externa 2006-2012*
(saldos en millones de pesos)

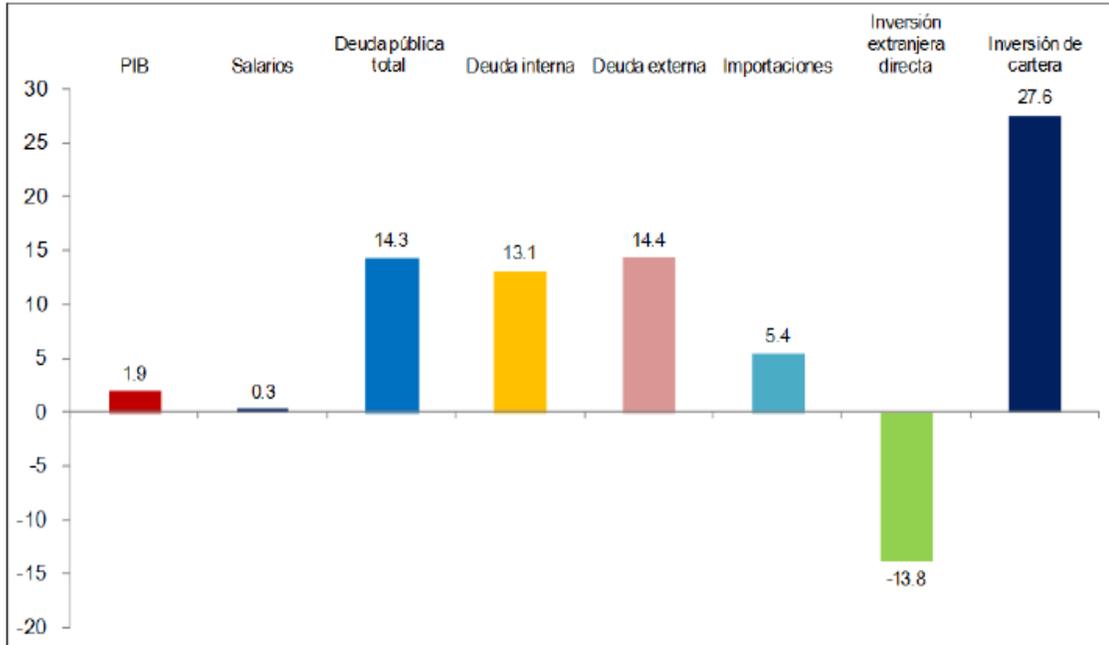


*Datos a septiembre.

Fuente: Informe sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública, SHCP, varios años.

A pesar de la macroeconomía, y los recursos con que se contó, la economía nacional creció sólo 1.9% promedio anual, menor que sus antecesores, en el periodo de Salinas creció 3.2% promedio anual, en el de Zedillo 3.5%, y en el de Fox 2.2%. Calderón termina con aumentos en las tasas de desempleo, de subempleo y miseria, así como una mayor caída de salarios reales que sus antecesores, lo que ha redundado en el clima de violencia que vive el país ocasionado por el crimen organizado (figura 6).

Figura 6. Desempeño económico 2006-2012.
Variables seleccionadas, tasa de crecimiento media anual
(porcentaje)



Fuente: Elaborado por Alejandro López Bolaños (GACEM), con datos de Banco de México y el VI Informe de Gobierno.

Para el gobierno saliente, la economía está blindada ante riesgos externos. Dicho blindaje, de acuerdo al VI Informe de Gobierno, lo representa: “el nivel de nuestras reservas internacionales, que acumulan 159,800 millones de dólares, y la Línea de Crédito Flexible contratada con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por 73,000 millones de dólares. Esto protege al sistema financiero de nuestro país, ante cualquier evento negativo en el entorno internacional”. Tales reservas no reflejan blindaje alguno. Son resultado de la entrada de inversión extranjera a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), como aquella que adquiere deuda pública, que suma más de lo que se encuentra en las reservas

El gobierno de Felipe Calderón es otro que pasó a la historia con más pena que gloria. Avanzó en el proceso de reducir el tamaño y participación del Estado en la economía, por lo que éste ha pasado a tener menor capacidad de satisfacer las

demandas nacionales, comprometiendo el interés nacional de seguridad, soberanía y la satisfacción de las necesidades de las grandes mayorías de la población. No hubo proyecto de nación alguno que defendiera. Su política favoreció más a los intereses de las empresas y del capital trasnacional, que los nacionales. Llevo a que la economía aumentara su dependencia en cuanto a los flujos de capital, lo que subordinó más a tales pretensiones y comprometiendo los intereses de la nación, tal como lo han hecho sus antecesores en las últimas tres décadas.

Salud

Creó el programa “Seguro Popular” (Rodríguez, 2013) cuya finalidad fue proteger y brindar servicios de atención médica a todas aquellas personas que no cuenten con el IMSS ni el ISSSTE. El presidente mencionó en su tercer informe de gobierno que hasta la fecha van más de 41 millones de personas afiliadas al Seguro Popular.

Desde el 2006 todos los niños (a) nacidos en el país tenían derecho al Seguro Médico de por vida.

Puso en marcha más de 10 obras especiales para la ampliación, remodelación y equipamiento de varios hospitales en México.

Se implementaron caravanas de la salud con 1,400 unidades que se encargan de llevar servicios médicos a muchas comunidades aisladas del país.

En el 2009 puso en marcha el Programa Integral de Abasto de Medicamentos del ISSSTE. Esto se dio debido a la demanda de dicha institución para el surtimiento de medicinas para todos los asegurados del país con el propósito de beneficiar a millones de mexicanos que actualmente tienen la posibilidad de contar con la medicina prescrita.

Realizó una reforma a la ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) (Melgar, 2012). De acuerdo a dicho instituto

gubernamental, la reforma hecha permite impulsar cambios importantes para incrementar el bienestar de la institución y de las familias obteniendo mejores y más servicios y prestaciones a los derechohabientes.

El ISSSTE se fundó en 1959 por el entonces presidente Adolfo López Mateos. Se encarga de la administración de fondos para el retiro, seguros, prestaciones y servicios. En cuanto a las pensiones y retiros, existe el Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado (PENSIONISSSTE) y con la reforma actual que se hizo, pueden elegir una forma de pensión o retiro.

La reforma a la ley del ISSSTE ha sido muy popular y comentada desde que entró en vigor el 31 de marzo del 2007, debido a eso en las siguientes líneas se dará una breve explicación sobre dicha reforma en cuanto al aspecto de las jubilaciones.

Existen dos formas de jubilación, la cuenta individual y el décimo transitorio. En la primera el dinero que le corresponde al trabajador está a cargo de una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE), sus ahorros funcionan en los mercados de capitales por Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro (SIEFORES). El dinero que le corresponde al trabajador se divide en los años de esperanza de vida que (los 70 años), si la persona fallece antes de esa edad su dinero se pierde, pero si llega a cumplir más de 70 años ya no tiene derecho a recibir el “bono”.

La segunda opción señala que cuando el trabajador se jubila, éste recibe una pensión que se deposita en una cuenta personal en una institución bancaria Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI). Los pagos de los pensionados son de manera mensual y tienen derecho de seguir cobrando su dinero hasta el día en que el trabajador fallezca.

Ese mismo año se puso en marcha el Programa Nacional para el Desarrollo de las Personas con Discapacidad 2009-2012. Su objetivo era ayudar al desarrollo e

inclusión de las personas que tengan alguna discapacidad en todos los ámbitos de la vida para que cuenten con igualdad de oportunidades y derechos como todos los mexicanos.

Sin embargo, “las faltas de políticas de prevención y atención médica, así como una mala asistencia a los pacientes con sobrepeso y obesidad dejan un saldo reprobatorio en materia de salud” (Alianza por salud alimentaria, 2012), afirmó Alejandro Calvillo, director de la organización El Poder del Consumidor (EPC).

Educación

Se puso en marcha la “Alianza por la Calidad” (UNAM, 2007), lo cual representa un gran cambio en cuestión de la educación, los maestros y sus plazas. Básicamente dicho programa señala que las plazas no se heredan, ni se vende ya que toda persona que quiera formar parte del magisterio debe someterse a un proceso de “examen” que se divide por asignaturas que se realiza para poder tener la oportunidad de obtener una plaza.

Se mejoraron más de 34 mil escuelas de educación básica y 2,500 escuelas de educación media superior.

Se abrieron 785 nuevas escuelas de educación media superior y superior en todo el país. Otorgado más de 6 millones de becas a niños y jóvenes de instituciones públicas para que puedan continuar con sus estudios.

Puso en marcha un programa especial de educación para que los jóvenes de nivel universitario para terminar su carrera con la posibilidad de estudiar a la universidad abierta y distancia de la SEP.

Apoyo la educación y entre las instituciones y organismos beneficiados fue la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), máxima casa de estudios más

importante de México. Se fundó el 22 de septiembre de 1920 y cuenta con reconocimiento académico tanto en Iberoamérica como a nivel internacional.

En otras cuestiones de carácter general se encuentran los siguientes puntos

La Reforma política es otro de los aspectos que más sobresalieron en los últimos años de la presidencia de Calderón (Montalvo, 2012), porque lo que hizo en el 2007 con la reforma electoral, hizo que los integrantes del IFE se renovaran en su totalidad, haciendo que después los participantes de los partidos políticos tuvieran limitantes para tener un control en cuanto a la publicidad de cada partido tanto en radio como en televisión, por eso cuando Calderón terminó su gobierno, los medios publicitarios tuvieron restricciones en cuanto al tiempo y las veces que pasaban cosas del PAN, porque Calderón es panista.

Cabe decir que en el año 2012 entró en vigor la reforma política en donde se aceptan las candidaturas independientes, la consulta popular y nuevas reglas de suplencia de la presidencia en caso de que fuera necesario hacer uso de ellas. Muchos han sido los políticos y mexicanos que han criticado la presidencia de Felipe Calderón, pero lo que es cierto es que hizo lo posible por sacar a México adelante, por ayudar al país en general, aunque en el intento hayan existido cosas negativas.

En el mes de septiembre, quien era el entonces presidente, envió dos iniciativas preferentes al Congreso de la Unión, una fue el proyecto de reforma laboral, el cual tuvo mucha controversia, pero después de todo fue aprobada por el Legislativo tomando en cuenta la flexibilidad en las contrataciones de las personas, eliminando algunos elementos para transparentar y democratizar a los sindicatos, entre otros puntos. La otra fue la reforma de contabilidad gubernamental y el trámite se dio sin cambios importantes.

A los once días de finalizar su gobierno se lanzó una estrategia contra el narco y su gobierno lo terminó inaugurando una obra en memoria de los muertos de esta guerra.

Ese último día se transmitió un mensaje en cadena nacional en donde agradeció a todo México la confianza y el apoyo que le dieron en su gobierno, el cual tuvo altas y bajas, pero puso todo lo mejor para construir el bien común de todos los mexicanos.

Es elemental decir que después de haberse realizado las elecciones electorales en toda la República Mexicana, la situación que se vivía en el país no era tan buena debido a las campañas que los dos partidos fuertes hicieron, el PRI por Enrique Peña Nieto y el PRD por Andrés Manuel López Obrador.

Después de las elecciones, la situación quedó en manos del Instituto Federal Electoral, especialmente en el Lic. Leonardo Antonio Valdés Zurita quien funge como presidente del IFE. Toda la polémica de las elecciones estuvo presente varios días, hasta que finalmente después de haber hecho el conteo general de los votos en todo el país, Valdés Zurita anunció con una transmisión televisiva a nivel nacional que el partido y candidato ganador fue el PRI, Enrique Peña Nieto logrando vencer al PRD.

Información publicada por el IFE muestra que por Peña Nieto votaron 19 millones 225 mil 745 mexicanos y por López Obrador votaron 15 millones 896 mil 539 ciudadanos, lo cual hizo que se declarara como el nuevo Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

3.2 Justificación de la elección del tema

Como ya lo vimos la calidad forma parte de nuestro vocabulario y actuar cotidiano, pero no siempre tenemos la certeza de sus alcances. Como podemos constatar a lo largo de la historia, la calidad ha sido un concepto siempre idealizado, hoy en día representa una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente predomina la

preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar diariamente procesos y resultados.

Consideremos que al hablar de una Organización nos referimos a una empresa, compañía o cualquier estructura organizada que genere o comercialice productos o servicios de algún tipo. Pero la clave del éxito de cualquier organización consiste en ser más competitivos, fuertes, eficaces en donde se demuestre el rendimiento confiable y consistente de los productos o servicios. Para competir a nivel mundial las empresas requieren de políticas, prácticas y sistemas que le permitan garantizar la calidad y crear valores agregados para satisfacer al cliente.

La globalización (Significados, 2013) ha hecho evidente que es el motor que impulsa a esforzarse por exceder las expectativas de sus clientes, para con ello lograr a competitividad (Farlex, 2003) y reconocimiento necesario por la ISO.

Frente a la problemática de la crisis económica que ha sufrido el país, es necesario que las organizaciones mexicanas sean capaces de compenetrarse en el mercado con el sello de la competitividad, que puede ofrecer productos y/o servicios necesarios con la calidad exigida.

Uno de los principales objetivos del Gobierno Federal, es servir adecuadamente a la población mexicana en general y por supuesto el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) no es la excepción; que es la institución que se estará desarrollando en este trabajo de investigación. Este organismo está diseñado primordialmente para satisfacer las necesidades en materia de salud agropecuaria de cualquier usuario que lo requiera, en medio de un ambiente laboral agradable y amistoso. Es por ello que se necesita de personas preparadas y sobre todo con un gran espíritu de servicio para realizar cada una de nuestras funciones con la mayor calidad posible.

El gobierno lo que busca construir, es un gobierno de calidad total, que ponga en el centro del quehacer gubernamental, la satisfacción de las necesidades y

expectativas de la sociedad; uno capaz de generar los cambios profundos que nos permitan recuperar el tiempo perdido y nos brinden la capacidad de respuesta suficiente para atender con prontitud las necesidades de la sociedad.

La calidad de hoy resulta insuficiente por la competitividad tan grande que existe en el mundo, pero esto es un hecho si SENASICA busca ser más competitivo, consiguiendo el reconocimiento mediante su certificación implementando e Sistema de Gestión de la Calidad en donde se involucren a todos los integrantes de la organización.

3.3 De la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a Secretaría de Economía

El 8 de noviembre de 1821 se expidió el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, por medio del cual se crearon cuatro secretarías (Economía S. , 2011). Una de ellas, fue la Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Interiores y Exteriores (ahora Secretaría de Economía), entre sus facultades se encontraban, la seguridad interior, las instituciones de beneficencia, la actividad de fomento (agricultura y minería), así como las políticas de colonización.

Durante el sexenio 1982-1988 el impulso que se dio en materia de desconcentración de funciones, permitió asegurar que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), fuera totalmente desconcentrada. A través del Decreto de reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 29 de diciembre de 1982, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, confiriéndosele nuevas facultades, como la promoción de la planta industrial del país y la aplicación de estímulos fiscales necesarios para impulsar la industrialización, el Programa de Desarrollo de las Franjas Fronterizas y Zonas Libres del País y el desarrollo de instrumentos de política económica en materia de productos básicos, además le fueron transferidas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) las atribuciones que se tenían en

materia de precios y tarifas del sector público, y a las Secretarías de Programación y Presupuesto y de la Contraloría General de la Federación, las correspondientes a normas sobre adquisiciones y bienes muebles, lo que hizo necesarias una nueva reestructuración: las Direcciones de Electricidad y Gas fueron trasladadas al sector industrial, y la incorporación de las Direcciones de Adquisiciones y de Bienes Muebles al sector comercial, con los objetivos de consolidar las negociaciones de compras nacionales, estimular el desarrollo de la pequeña y mediana industria y tener una mayor capacidad de negociación con el exterior.

En el DOF el 30 de noviembre de 2000 y a la fecha, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial cambió su denominación a la de Secretaría de Economía(SE), adicionándole entre otros asuntos, el de coordinar y ejecutar la política nacional para crear y apoyar empresas que asocien a grupos de escasos recursos en áreas urbanas a través de acciones de planeación, programación, concertación, coordinación, evaluación, aplicación, recuperación y revolvencia de recursos para ser destinados a los mismos fines.

Su misión es “ser una institución que promueve e instrumentar políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, más y mejores empresas y más y mejores emprendedores” (Economía S. , 2011).

Y su visión es “ser la dependencia del gobierno federal que promueva la generación de empleos de calidad y el crecimiento económico del país, mediante el impulso e implementación de políticas públicas que detonen la competitividad y las inversiones productivas” (Economía S. , 2011).

La Secretaría de Economía es considerada como la dependencia del gobierno federal que promueva la generación de empleos de calidad y el crecimiento

económico del país, mediante el impulso e implementación de políticas públicas que detonen la competitividad y las inversiones productivas.

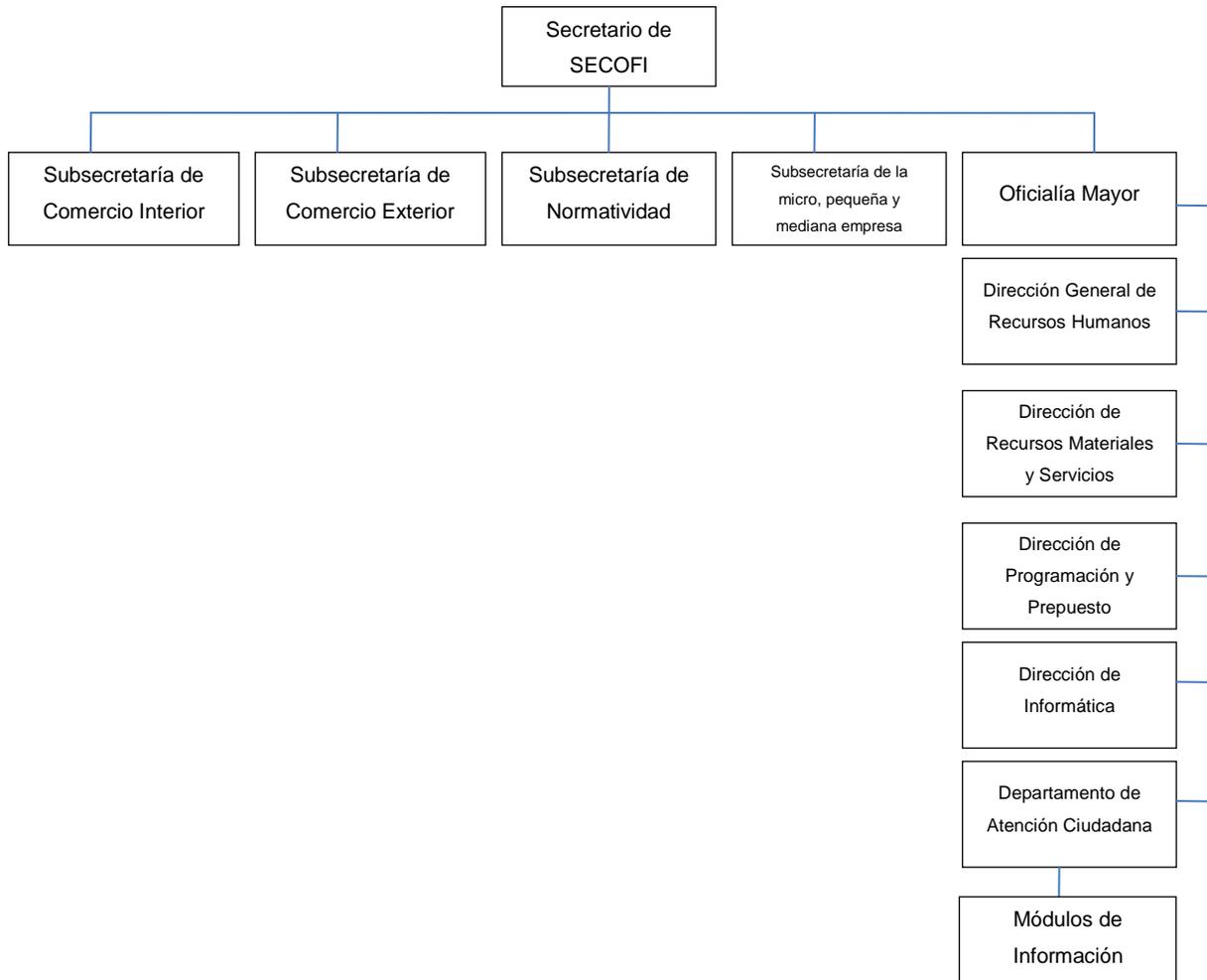
3.4 Mi experiencia profesional en materia de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad

Dentro de estos dos sexenios antes mencionados, desarrolle mi experiencia profesional en materia de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y fue durante el año de 1995, periodo en el que colaboré en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) que a partir del año 2000 y hasta la actualidad es Secretaría de Economía (SE).

Ésta Secretaría es la representante de la International Organization for Standardization (ISO) en México y la custodia la tiene la Dirección General de Normas (DGN) (Ojeda, 2010) que pertenece a la SECOFI. Es considerada como la pionera en la implementación en las normas de Sistemas de Gestión de la Calidad en el sector público de nuestro país.

A continuación, agrego el organigrama de la institución para mayor ubicación de las áreas:

Estructura Orgánica se la SE



Mi trabajo se desarrolló en el Módulo de Información, que dependían del Departamento de Atención Ciudadana; y esta a su vez de la Oficialía Mayor de la Secretaría. En el año 2000 yo coordinaba las actividades relacionadas con la información, de los trámites y servicios de la SECOFI, como Comercio Exterior, importación de vehículos, fracciones arancelarias, marcas y patentes, directorio de funcionarios, domicilios de las oficinas de la secretaría, directorio de empresas, directorio de productores, etc., de manera personalizada, así como vía telefónica mediante los agentes de Información.

Los trabajos de calidad en el área de Módulos de Información, surgió de la iniciativa por la obtención de la certificación de la Norma ISO, en los servicios que se proporcionaban en los módulos implicando, tener una mejora continua de todos los servicios que se ofrecen, por lo tanto, en materia de Calidad, de acuerdo a lo que establece la Norma ISO 9001:2000. Esta una norma es Internacional y define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad para ser certificado. Además menciona que la “Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (IMNC, 2001); reflexionando si cumplen con las expectativas y necesidades del cliente (SGC, 2001)

Tomando en cuenta que tanto empresas de la iniciativa privada como las dependencias gubernamentales, deben de conocer las expectativas que cómo el cliente tiene de mí, como funcionario público, con base a lo que espera del producto y/o servicio (en este caso, información y orientación) que le puedo ofrecer.

En el caso de los módulos de información se hacía patente la falta de interés por parte de los responsables, para desarrollar sus actividades de manera eficiente, y es ahí donde surge la necesidad de implementar este sistema de manera efectiva, para cumplir con los compromisos que se tienen y desarrollar las respectivas responsabilidades, en donde se observen las mejoras de los servicios que se ofrezcan en el área de atención al cliente.

La buena administración de los recursos humanos es uno de los factores más importantes dentro de cualquier empresa pública o privada, ya que por medio de estos es posible mejorar el conjunto de actividades que conforma un proyecto o programa a desarrollar, además de diseñar o transformar los recursos materiales y técnicos para perfeccionarlos. “Los individuos requieren unirse para ejecutar un trabajo en común” (Iberoamericana, 2005), viene a ello la necesidad de que se haga participe al personal de las decisiones que se toman por parte de los superiores, jefes o líderes y mejorar el trabajo dentro de nuestro entorno. Debido a los cambios, las molestias que se generaron por parte del personal fueron muchas y la apatía se

observaba en el momento de realizar cada una de las actividades de calidad. Se reflejó en la falta de comunicación asertiva. El equipo se contagió de una actitud negativa, que causo daño en la implantación del sistema enviando nuestra área de oportunidad, para implementar, innovar algunas de las herramientas o técnicas que nos permitieran tener una mejora continua en beneficio de la satisfacción del cliente y de nosotros mismos, no obstante, todos los contratiempos, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad se implanto, aun cuando no fue de mi entera satisfacción o como yo lo habría deseado.

A partir de esta experiencia en la colaboración de la implantación de este sistema, me di a la tarea personal, de investigar todo lo relacionado con Sistemas de Calidad, Trabajo en equipo, Motivación, Mejora Continua, etc.

Al hablar de Calidad hay que enfocar y comprender que es un cambio de hábitos y vicios que se generan por la falta de evaluación y mejora de nuestras labores. México adoptó la normatividad ISO (IMNA.C) 9000 estableciéndose inicialmente en 1990 las Normas Norma Oficial Mexicana de Controles de Calidad (NOM-CC), el 2 de julio de 1992, la Dirección General de Normas (DGN) (CENCADE), que pertenece a la Secretaría de Economía (antes SECOFI), decidió cambiar la nomenclatura por la de Norma Mexicana (NMX), la diferencia entre la NOM y la NMX “es que la primera son aplicables por Sectores (Seguridad, Salud, Protección al Consumidor, Protección al Medio Ambiente) y por su parte la segunda son de cumplimiento voluntario” (CENCADE). La familia de las normas ISO 9000 que hacen referencia al Aseguramiento de Calidad, inicialmente fueron publicadas en el año 1987, con reediciones mejoradas y corregidas en los años 1992, 1994 y 2000. Estas normas ISO comprenden una serie de lineamientos, regulaciones o requisitos, para la satisfacción del cliente.

Pero antes de seguir avanzando en el desarrollo de este documento debemos saber que es la ISO.

La Organización Internacional de Normalización tuvo varias siglas en diferentes

idiomas y los fundadores decidieron que un nombre corto la identificaría mejor en todo el mundo, de tal manera que eligieron "ISO" (Regüela, 2018), derivado del griego Isos, que significa igual. Nacida tras la segunda guerra mundial que promueve el desarrollo de normas internacionales de comercio, fabricación y comunicación.

La ISO es un conjunto de institutos de normas nacionales distribuidos en 163 países en el mundo, teniendo oficinas centrales que coordinan el sistema, compuesto por instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

La finalidad de las normas ISO son de simplificar, orientar, unificar y coordinar los procedimientos y sus usos, que permitan conseguir mejor efectividad, costos y calidad.

Pero que es una norma, es un patrón, modelo o formula que especificas las características que debe de tener un objeto, producto o servicio que tengan una compatibilidad internacional. Ahora bien las normas ISO son conocidas como normas genéricas de sistemas de gestión que pueden ser aplicadas en cualquier organización ya sea producto o servicio.

Los requisitos que se deben de cumplir con la Norma ISO 9001:2000, (cuya equivalente en nuestro país es NMX-CC-9001-IMNC-2000, emitida por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (IMNC) esta es una Asociación Civil no lucrativa de carácter privado, multisectorial, independiente e imparcial de tercer parte, que nace para contribuir en el proceso de inserción de la economía mexicana en la globalización de los mercados y el incremento de la competitividad y productividad de las organizaciones mexicanas. Avalada por el Gobierno Mexicano, a través de la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía y la Acreditación con reconocimiento Internacional otorgado por la Entidad Mexicana de Acreditación, A.C. (EMA) de acuerdo con los Lineamientos establecidos por la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y su Reglamento, así como por las Guías y Normas Nacionales e Internacionales aplicables; Acuerdos de Reconocimiento

Mutuo y Multilaterales. En el caso de la EMA es la primera y única entidad de gestión privada en nuestro país, que tiene como objetivo acreditar a los organismos de la evaluación de la conformidad (laboratorios de prueba, laboratorios de calibración, organismos de certificación y unidades de verificación u organismos de inspección). Su creación se impulsó al detectar los retos que se presentan en el intercambio de productos, bienes y servicios en el mundo globalizado; para dotar a la industria y comercio de herramientas para competir equitativamente, e insertarnos ampliamente al comercio internacional.)

Cuando se conjuntan todos los elementos que se necesitan para trabajar con calidad, las personas en un principio se resisten a modificar sus hábitos, pero como lo nuevo en causa incertidumbre en la mayoría de los seres humanos por naturaleza; el personal se mantiene rechazando las nuevas formas de trabajo y esto causa deficiencia en las labores de implementación. Todos consideran que la labor que han desarrollado con el paso del tiempo es efectiva y que, a fin de cuentas, se cumple con el trabajo asignado. El personal se resiste rotundamente a someterse a evaluaciones periódicas que permitan observar las debilidades y fortalezas que puedan arrojar esas evaluaciones. Por lo tanto, es importante que no se vea a la calidad como un trabajo extra que no tienen ningún beneficio, sino por el contrario, es el mejorar las actividades que se desarrollan de manera cotidiana y por consecuencia que sean de utilidad para la institución o empresa en la que laboramos.

Para la implantación de un sistema de calidad, es necesario inicialmente formar un comité que supervise las actividades a desarrollar. Esto implica la formación de uno o varios equipos de trabajo y dentro del mismo exista la selección de un líder del equipo, esta elección debe de realizarse de manera acertada y no impuesta. Hay que destacar que el papel que juega un líder en el equipo de trabajo, es el de coordinador de las actividades que se tengan que desarrollar en el equipo, para lograr los objetivos del proyecto o meta a la que quiera llegar la organización. El líder “convoca y facilita las reuniones, gestiona o asigna los detalles administrativos, conduce las

actividades del equipo y supervisa la preparación de informes y presentaciones. Se interesa por resolver los problemas que dan origen al equipo de trabajo y debe tener la capacidad de trabajar bien con individuos y con grupos” (Iberoamericana). El líder se convierte en uno más de los integrantes del equipo y junto con ellos realizan una retroalimentación de las experiencias que cada uno de los integrantes del equipo tienen, para conjuntar esfuerzos. Con mi experiencia pasada y los conocimientos adquiridos como líder e integrante del equipo con los agentes de información en la SECOFI me encontré con una nueva oportunidad de colaborar en la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, esta vez en la Dirección General de Sanidad Vegetal (DGSV) que pertenece al Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

3.5 La Organización donde laboro

Laboré actualmente en el Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) este es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), orientado a realizar acciones de orden sanitario para proteger los recursos agrícolas, acuícolas, y pecuarios de plagas y enfermedades de importancia cuarentenaria y económica, así como regular y promover la aplicación y certificación de los sistemas de reducción de riesgos de contaminación de los alimentos y la calidad agroalimentaria de éstos, para facilitar el comercio nacional e internacional de bienes de origen vegetal y animal.

Yo me ubico en la Dirección General de Sanidad Vegetal (DGSV), directamente en la Subdirección Administrativa y aquí participo con las actividades que estén relacionadas con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Desde que ingrese en la DGSV, realizaba el concentrado del presupuesto de las diferentes

Direcciones de Área que integran esta Unidad Administrativa, ya que los proyectos que se desarrollan están enfocados con la sanidad de los vegetales, tanto con sus productos como subproductos. Mi trabajo consistía en integrar toda esta información y enviarla a nuestras oficinas centrales en el SENASICA, directamente a la Dirección de Administración e Informática. Además, se integraban Informes de Gasto por cada Proyecto, el Programa Anual de Adquisiciones, y cuestiones relacionadas con Servicios Generales, Recursos Humanos, Informe de Macrometas Presidenciales, Fondo Revolvente (o caja chica, como se le conoce en otras instituciones) y por último el Sistema de Gestión de la Calidad.

Anteriormente, se incursiono en el Sistema de Gestión de la Calidad, sin ningún existo. Fueron asesorados debidamente, pero no se logró integrar la información requerida de manera eficiente.

Antes de esta nueva selección, se acordó que se debería formar un Comité de Calidad que tomará las riendas del trabajo y coordinara las actividades por cada Dirección de Área, así como la de la Subdirección Administrativa.

Posterior a ello, se solicitó el apoyo de la Instituto Tecnológico de Monterrey, acordando con esta institución que se revisarían los procesos que tienen la DGSV, para que de ellos se tomaran los de mayor impacto con los usuarios y se comenzara a trabajar en la documentación de los Procesos.

A mí me seleccionaron como responsable del área administrativa ante el Comité de Calidad. Estamos constituidos en el área en su mayoría por personal de base y el resto somos personal de confianza. Pero para entender un poco más acerca del área donde trabajo en la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad, les presento en el siguiente apartado, en donde se observan los antecedentes de la Dirección General de Sanidad Vegetal y cómo está constituida el área de la Subdirección Administrativa.

3.6 La Dirección General de Sanidad Vegetal del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria

La historia de la Dirección General de Sanidad Vegetal comienza con la fundación de la Comisión de Parasitología Agrícola, instaurada el 9 de julio de 1900, fue la primera dependencia oficial del gobierno que tuvo a su cargo el estudio y combate de insectos y enfermedades de plagas agrícolas en el país.

Desde sus inicios, la Comisión ya reflejaba en sus planteamientos y actividades, las acciones actuales de la Dirección General de Sanidad Vegetal, tales como el análisis del daño de plagas y los beneficios económicos del control fitosanitario; convenios internacionales, legislación fitosanitaria y servicios de inspección; divulgación de estudios de plagas y recomendaciones para su combate.

La Comisión trajo consigo beneficios casi inmediatos; testimonio de esto lo encontramos en la intensa comunicación con los agricultores mexicanos, como cita una carta fechada el 03 de diciembre de 1900, signada por el Oficial Mayor del Estado de Morelos, la cual relata que los productores de cítricos que han seguido las recomendaciones de la Comisión, han notado una disminución sensible de la mosca de la fruta y que se exportó la fruta a los EUA y “fue en general bien aceptada en ese mercado”.

Sin embargo, en 1908, una reestructuración general del Ministerio de Fomento, del cual dependía la Comisión, hizo que ésta formara parte de la Estación Agrícola Central con el nombre de Departamento de Historia Natural.

Para 1913 cambia su nombre a División de Parasitología, en 1915 a Sección de Parasitología y en 1918 a Departamento de Parasitología. En 1926 se incorpora a la Dirección General de Agricultura y Ganadería, con el nombre de Sección de Plagas. El gobierno federal, con una visión de estado, decreta, el 01 de enero de 1927, que

era indispensable conservar bajo la dependencia de la Secretaría de Agricultura y Fomento, el órgano adecuado para desarrollar y dirigir las actividades necesarias en defensa de la agricultura. Entonces, se crea la oficina para Defensa Agrícola, que fue la institución dedicada al estudio, prevención y combate de plagas agrícolas.

De esta forma, el 30 de marzo de 1949, se creó por Acuerdo Presidencial, la Dirección General de Defensa Agrícola y finalmente, el 03 de enero de 1964, por Acuerdo del Secretario de Agricultura y Ganadería, cambia su nombre a Dirección General de Sanidad Vegetal, mismo que conserva hasta la actualidad.

En agosto de 1985, la Dirección General de Sanidad Vegetal pasó a ser la Dirección General de Sanidad Agropecuaria y Forestal. Este fue el primer intento de englobar en una sola organización las tres entidades del gobierno federal que se dedican a la protección del patrimonio agropecuario y forestal. En 1989, esta dirección es de nuevo modificada en su objetivo, retomando el nombre de Dirección General de Sanidad Vegetal.

En abril de 1996 se crea la Comisión Nacional de Sanidad Agropecuaria (CONASAG), como el órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y la Dirección General de Sanidad Vegetal forma parte de la CONASAG.

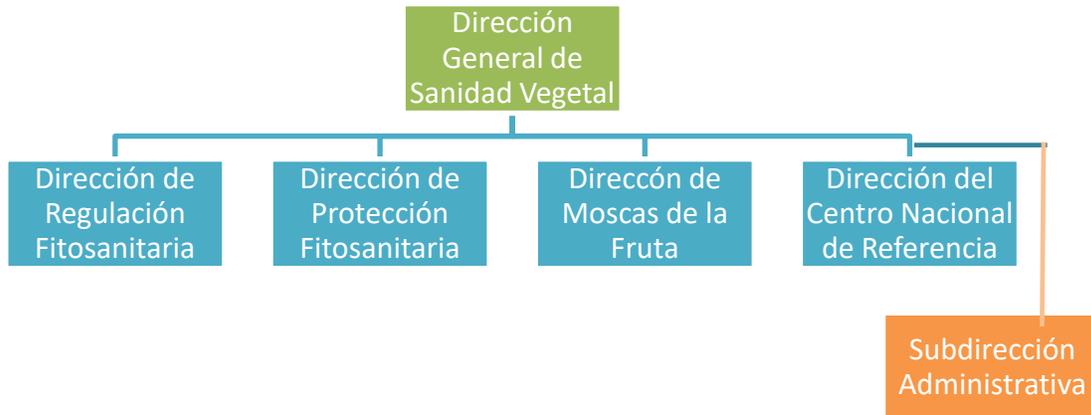
El 10 de julio de 2001, se publica el Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación por lo que la Comisión Nacional de Sanidad Agropecuaria cambia de denominación a Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) adquiriendo nuevas atribuciones y conservando la misma estructura, incluyendo la Dirección General de Sanidad Vegetal.

3.7 Objetivos de la Dirección General de Sanidad Vegetal

Los objetivos de la Dirección son regular los procesos de producción primaria, la movilización y comercialización, así como la importación de vegetales, que puedan generar impacto o ser la vía de introducción o diseminación de plagas reglamentadas para el país, además de ejecutar las acciones necesarias ante las Organizaciones Nacionales de Protección Fitosanitaria que restringen la exportación de productos agrícolas nacionales, en base a la evidencia científica, a los análisis de riesgo de plagas, las características agroecológicas de las zonas y de la acreditación de la condición sanitaria de la producción agrícola nacional, promoviendo la productividad agrícola y facilitando la comercialización de los productos agrícolas de México.

La Dirección General de Sanidad Vegetal (figura 7) cuenta con 4 Direcciones de Área y una Subdirección Administrativa. A continuación, se observa cómo están distribuidas las áreas que conforma la DGSV:

Figura 7



Fuente: Manual de Organización del SENASICA. Organigrama Dirección General de Sanidad Vegetal. 2000.

Como se observó en la figura anterior, la Subdirección Administrativa depende directamente de la Dirección General ya que da apoyo administrativo a todas las Direcciones de Área (áreas sustantivas). Pero observemos la figura 8, que nos explica cuáles son las áreas que conforman la Subdirección Administrativa:

Figura 8



Fuente: Manual de Organización del SENASICA. Organigrama Dirección General de Sanidad Vegetal. 2000.

Somos en total 40 personas, 3 se encuentran en el área de Viáticos y Pasajes, 2 en Informática (personal de confianza), 2 en Recursos Financieros, 4 en Recursos Humanos (una de estas personas es de confianza), 5 en la Subdirección Administrativa (2 de confianza), 3 en el conmutador, 21 en el área de Servicios Generales repartidos entre jardineros, plomeros, mensajeros, pintores, mecánicos, electricistas, etc., y yo (confianza) directamente en el Subdirección Administrativa.

3.8 Los inicios de la Implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la DGSV

Ya ubicada la Subdirección Administrativa, ahora se expondrá los trabajos realizados para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Cabe destacar que, con el personal de base, (sindicalizado) existió un acercamiento inicial, para formar equipos de trabajo, donde se pudiese expresar todas las inquietudes e ideas que se generan en los equipos en materia de calidad. En principio se discutió cual iba a ser el método para poder captar la atención del personal de base, ya que es el sector más renuente a los cambios. Se comenzó realizando platicas acerca de los principios básicos de Calidad, y aunque al principio logramos atrapar su atención, se notó que sólo fue algo pasajero. Las reuniones se fueron realizando de manera periódica en un lapso de 3 meses más o menos, pero no rindieron muchos frutos. El personal comento que ellos hacían así su trabajo desde mucho tiempo atrás y no habían incomodado a nadie, que lo realizaban bien y se sentían satisfechos con los resultados, además solicitaron un pago extra, por el esfuerzo que les implicaba aprender el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, ya que era un trabajo adicional al que venían desempeñando. La situación se tornó tensa y con poca participación e incluso no conté del todo con el apoyo de mi superior, ya que no se opuso a que fuera la representante del área ante el Comité de Calidad, pero a la hora de platicar con el personal, siempre interrumpía sacando al personal de las reuniones y cortaba con las ideas que se tenían, restándole validez a mi trabajo y de manera indirecta desacreditando todo lo relacionado con Calidad.

Conforme fue pasando el tiempo y las cosas decayeron, el personal volvió a corroborar que todo lo relacionado con calidad, no era algo importante en sus labores, ya que ni los propios jefes apoyaban la idea.

Yo intente platicar con cada uno de los equipos, motivándolos a participar y ver las bondades que se obtendrían con el Sistema de Gestión de la Calidad. Finalmente, ya en la etapa en que participo como asesor el Tecnológico de Monterrey todo el trabajo llevado a cabo se vino abajo, ya que no fue liberado el presupuesto para apoyar el proyecto y el personal no se involucró de manera favorable. Cabe destacar que no sólo el área administrativa tuvo resultados adversos, prácticamente en todas las Áreas se pudo observar que no estaba funcionando los trabajos realizados.

Continuaron los trabajos por parte del Comité de Calidad, para encontrar cuáles serían los procesos que se incluirían en una primera etapa del Sistema de Gestión de la Calidad ya que dentro del Gobierno Federal se destaca el Modelo de Calidad INTRAGOB (antes PROMAP). Este Modelo se pensó para ser implementado en todas las instituciones gubernamentales y fomentar un gobierno de Calidad, tanto en servicios como en trámites. Pretende recortar los tiempos de respuesta de los trámites y afianzar que la información que se da es confiable, transparente, con eficiencia, eficacia y con una mejora regulatoria.

El Sistema de Gestión de la Calidad tiene como objetivo, tener las evidencias de que lo que estamos haciendo se realiza de manera eficiente, y que cada actividad se observe a detalle en el Manual de la Calidad, nos permite que el proceso o procedimiento siga su curso, en caso de que la persona que lleva acabo la actividad, falte o ya no encuentre en la institución.

Nuevamente se reiniciaron los trabajos para la certificación, se logró la contratación de una nueva empresa de asesoría llamada Centro de Capacitación y Desarrollo (CENCADE) retomándose la capacitación con talleres que nos permiten tener una

visión más amplia de los que requiere la Norma ISO 9000 y hacia dónde va a llevar a la Dirección General en su conjunto. El primer taller interactivo fue para todo el personal de la DGSV, fue Introducción a la Norma ISO 9000, este nos permitió sensibilizar al personal en materia de Calidad y su aplicación en austeras labores. En paralelo la empresa revisó toda la documentación que se tenía de la asesoría que brindo del ITESM.

Para el siguiente taller se realizó el mismo esquema que en el primero, pero este sólo se impartió al personal que documentaría los procesos, que se incluirían en el Manual de la Calidad. El nombre del taller es Análisis de la Norma ISO 9000, su objetivo es identificar los beneficios de contar con un sistema de calidad apegado a ISO 9001:2000, conocer los requisitos de la norma y los ocho principios de la calidad (figura 9) en los cuales se basa y son:

- ⊗ **“Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deben entender sus necesidades presentes y futuras, cumplir sus requisitos y satisfacer o exceder sus expectativas.
- ⊗ **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y dirección para la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en donde la gente se puede desarrollar completamente en función de los objetivos de la organización.
- ⊗ **participación del personal:** El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su ambiente los motiva a usar sus habilidades para el beneficio de la misma organización.
- ⊗ **enfoque basado en procesos:** La norma establece, la adopción de este enfoque para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos. Por lo que la organización, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

- ⊗ **enfoque de Sistemas para la Gestión:** Identificar, entender y manejar procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la efectividad y eficiencia de la organización, a través de sus objetivos.
- ⊗ **mejora continua:** La mejora continua del desempeño de las organizaciones debe ser un objetivo permanente en la organización.
- ⊗ **enfoque basado en hecho para la toma de decisiones:** Las decisiones efectivas se basan en el análisis de información y datos.
- ⊗ **relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** La organización y sus proveedores dependen entre sí y una relación de mutuo beneficio incrementa la habilidad de ambos de crear valor” (Valda, 2012).



Figura 9

Fuente: Manzano. (12 de julio de 2011). Principios de la gestión de la calidad .Obtenido de principios de la gestión de la calidad. <http://www.actiweb.es/mpopovich/archivo1.pdf>

El taller posterior fue Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad (sgc) ISO

9001: 2000, su objetivo fue el de identificar la jerarquía típica de la documentación del SGC, así como identificar la estructura, forma y obtención de la documentación, establecer un sistema para la identificación y control de los documentos y registros, ilustrar un procedimiento muestra e ilustrar un plan de la calidad. Este taller nos mostró como comenzar a crear nuestro propio Manual de la Calidad y los documentos que tendría que contener. Este manual es nuestro documento rector en donde se describe el SGC de acuerdo a la Política y los objetivos de la Calidad de la DGSV, así como los alcances del sistema y de cada uno de los procesos, una tabla de contenido de los documentos que se están incluyendo dentro del manual. Tiene señalado también la revisión o versión de ese documento, ya que puede sufrir varias modificaciones y se verá reflejado en la revisión de cada documento. Cuenta además con la aprobación de esa documentación y significa que el dueño del proceso y sus superiores tendrán que firmar dicho documento, también contará con el nombre y firma de quien elaboró el documento (en este caso el dueño del proceso o personal que lleva acabo la actividad a diario). Especifica las características con las que debe de contar la Política y los Objetivos de la Calidad, la organización, las responsabilidades y la autoridad en cada proceso declarados o documentados (en este caso se observa quienes son los actores que participan en el desarrollo de los procedimientos). También nos enseñaron a reflejar las referencias de los documentos que están involucrados en el desarrollo del proceso y los anexos (este hace referencia a los formatos o documentos que se deben de declarar para el desarrollo del proceso).

En el siguiente esquema se observa la estructura documental del Sistema de Gestión de la Calidad.

ESTRUCTURA DOCUMENTAL

Para entender la estructura documental del Sistema de la Calidad, debemos considerar, que este sistema es un conjunto de normas y estándares internacionales que permitan cumplir con los requisitos que establece la norma, que permita asegurar la mejora continua en todos los procesos y/o servicios.

Figura 10



Fuente: Hablemos de Calidad. Aseguramiento de la calidad (LAS NORMAS ISO 9000). <http://loquunturdequalitas.mrket.net/aseguramiento-de-la-calidad-las-normas-iso-9000/>

Para elegir los procesos se tomó en consideración, dentro del Comité, que fueran los mismos que se había seleccionado anteriormente, debido a que son los que tiene más impacto o mayor influencia con los clientes y se les considero procesos clave, estos fueron cuatro: a) Diagnostico Fitosanitario; b) Servicios Técnico; c) Aprobación

Fitosanitaria y d) Elaboración de disposiciones fitosanitarias reguladas por los Organismos Auxiliares.

También se encuentran cuatro procesos de apoyo, pertenecientes a mi área de trabajo: a) Adquisiciones y Servicios, este se refiere a las adquisiciones de las necesidades que presentan las Direcciones de Área, así como la gestión para las adquisiciones y servicios, como mantenimiento de aires acondicionados, planta de luz, contratación del servicio de gas. b) Servicios Generales, este proceso hace referencia a todo el mantenimiento de la infraestructura de las instalaciones de la Dirección General, incluye pintura, carpintería, ebanistería, plomería, electricidad, jardinería, telefonía y mensajería; así como estar al pendiente del mantenimiento preventivo y correctivo del pool vehicular de la DGSV. c) Recursos Humanos este se refiere a la capacitación externa e interna del personal, de acuerdo a las actividades desarrolladas y una evaluación para conocer si la capacitación cumplió con las expectativas que los superiores o jefes, requieren para ofrecer un mejor servicio. Este proceso señala que sólo el personal involucrado dentro del SGC, requiere de un perfil de puesto, así como toda la documentación que sustente que lo que se solicita para ocupar ese puesto, haya sido cubierto (ejemplo: escolaridad, formación, experiencia y habilidades). Esta medida se tomó mientras esta primera etapa del Sistema logra la Certificación de la Norma ISO 9000, para que posteriormente se realice una nueva selección de otros procesos. d) Informática este proceso hace referencia al mantenimiento de los equipos de cómputo, soporte técnico (cuando un equipo presenta fallas en su funcionamiento), instalación de cañón y lap-top para alguna reunión, la creación de bases de datos que permita agilizar los trámites y/o servicios en la ventanilla de atención al público. Mantenimiento correctivo inmediato a las impresoras e instalación de Red de cómputo. Cabe señalar que este proceso de apoyo sólo se dedica a dar servicio a los equipos cuando fallan en el momento, pero las oficinas centrales del SENASICA, a través de la Dirección de Informática, es la que se encarga de realizar la contratación de alguna empresa independiente al SENASICA, para que se realice el mantenimiento preventivo y correctivo mayor de

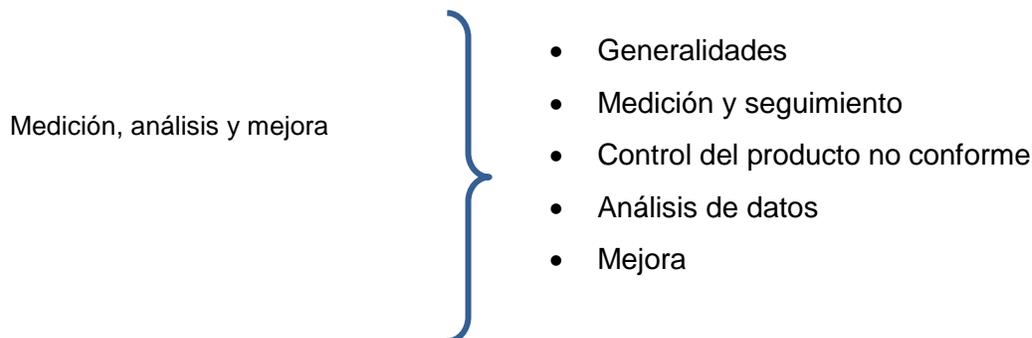
los equipos. El área de Informática de la DGSV solicita este servicio por medio de un oficio directamente ante la Dirección antes mencionada.

Primero tuvimos que realizar una selección de los procesos que se vienen desarrollando en el área administrativa, para elegir los cuatro, que serán la base para la implementación. A esta elección se le considera como procesos de apoyo (para clientes internos) de soporte de todos los procesos claves (impacto directo al cliente externo), y sobre los cuales se implantará el sistema de calidad.

Después de la selección se documentaron los requisitos de esta norma para complementar el Manual de la Calidad (Vegetal, 2005), se realizó la difusión para dar a conocer los procedimientos de apoyo, a todo el personal, en los que participa el área administrativa y así aplicarlos a nuestras actividades diarias con las mejoras que nos brinda el Sistema de Gestión de la Calidad. Todo esto fue una gran labor por todos los registros y evidencias que se generaron, tanto de los procesos claves como en los de apoyo, pero era necesario para la evaluación de las actividades desarrolladas y observar cuáles son nuestras fortalezas o debilidades que se presentan en este sistema.

La Norma establece que deben existir 2 procesos que son considerados de carácter general 1) Medición, Análisis y Mejora (figura 11), este tiene contemplado la medición de la satisfacción del cliente, la evaluación de cómo se entiende la Política de Calidad, así como la evaluación de los objetivos de la misma (si se cumple en tiempo y forma). También contempla Auditoría Internas, seguimiento y medición de los procesos, seguimiento y medición del servicio, análisis de datos, la mejora continua, acciones correctivas y preventivas.

Figura 11



Fuente: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. Sistema de Gestión de la Calidad. s/n

2) Revisión por la Dirección (figura 12) esta hace referencia a los compromisos que establece la DGSV para el buen funcionamiento de todo el Sistema:

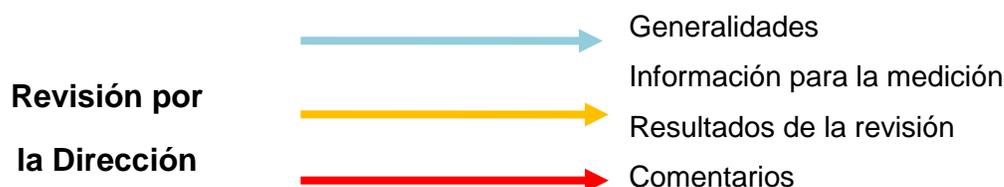


Figura 12

Fuente: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. Sistema de Gestión de la Calidad. s/n

Para poder integrar los documentos a nuestro Manual de la Calidad, se tomó un penúltimo taller Planeación del Sistema de Administración de la Calidad, cuyo objetivo es desarrollar un plan de implantación del sistema de administración de la calidad, evaluar y analizar los requisitos de ISO 9001:2000, diseñar el Manual de Administración de la Calidad de acuerdo con el Modelo que la empresa CENCADE nos está enseñando y la planeación del Sistema.

Finalmente se logró establecer cuál sería nuestra Política de Calidad, Objetivos de Calidad, La Misión, Visión y Principios de Actuación, estos quedaron definidos de la siguiente forma:

Política de Calidad, Objetivos de Calidad, Misión y Visión “La Política y los objetivos de la Calidad son los que establecen un punto de referencia para dirigir la organización, determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la Política de la Calidad, así como el compromiso de mejora continua y su logro debe tener la característica de poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas” (IMNC, 2001).

Principios de Actuación

- 1.- Orientación al cliente
- 2.- Trabajo en equipo
- 3.- Honestidad
- 4.- Orden y limpieza
- 5.- Puntualidad
- 6.- Oportunidad
- 7.- Capacitación
- 8.- Mejora continua

Se prosiguió con la tarea de integrar nuestros procesos al Manual de la Calidad de la DGSV, posteriormente los difundimos entre los involucrados en el Sistema de Gestión de la Calidad, así como de la misma manera se transmitió la política, los Objetivos de Calidad, Misión y Visión, y Principios de Actuación de la DGSV a todo el personal que conforma esta Unidad Administrativa, pues estos elementos deben de ser del conocimiento de todo el personal, aun cuando no sean responsables de algunos de

los procesos seleccionados, pero en ellos se encuentran plasmados la razón de la existencia de nuestra Dirección.

El último taller de capacitación que tomamos, fue el de *Formación de Auditores Internos*, cuyo objetivo es poner en práctica los principios éticos que rigen la conducta del auditor interno de calidad, identificar las fases (figura 13) que integran una auditoría de Calidad, desarrollar la habilidad práctica como auditor interno de calidad y dominar el proceso de auditoría de acuerdo a los lineamientos en ISO.



Figura 13

Fuente: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. Sistema de Gestión de la Calidad. s/n

Con estos elementos el siguiente paso fue el realizar nuestra primera Auditoría interna, que es otro requisito que establece la norma, la cual fue supervisada por el CENCADE. A continuación, se muestra los requisitos que establece la Norma:

NORMA ISO 9001:2000

Sistema de Gestión de la calidad.- Requisitos

- 1.1 Generalidades
- 1.2 Aplicación
- 2 Referencia Normativas**
- 3 Términos y Definiciones**
- 4 Sistemas de Gestión de la calidad**
 - 4.1 Requisitos Generales
 - 4.2 Requisitos de la documentación
 - 4.2.1 Generalidades
 - 4.2.2 Manual de calidad
 - 4.2.3 Control de los documentos
 - 4.2.4 Control de los registros
- 5 Responsabilidad de la Dirección**
 - 5.1 Compromiso de la Dirección
 - 5.2. Enfoque al cliente
 - 5.3 Política de calidad
 - 5.4 Planificación
 - 5.4.1 Objetivos de la calidad
 - 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad
 - 5.5 Responsabilidad, auditoría y comunicación
 - 5.5.1 Responsabilidad y autoridad
 - 5.5.2 Representante de la dirección
 - 5.5.3 Comunicación interna
 - 5.6 Revisión por la dirección
 - 5.6.1 Generalidades
 - 5.6.2 Información para la revisión
 - 5.6.3 Resultados de la revisión
- 6 Gestión de los recursos**
 - 6.1 Provisión de los recursos
 - 6.2 Recursos Humanos
 - 6.2.1 Generalidades
 - 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación
 - 6.3 Infraestructura
 - 6.4 Ambiente de trabajo

- 7 Realización del producto**
- 7.1 Planificación de la realización del producto
- 7.2 Procesos relacionados con el cliente
 - 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto
 - 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto
 - 7.2.3 Comunicación con el cliente
- 7.3 Diseño y desarrollo
 - 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo
 - 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
 - 7.3.3 Resultado del diseño y desarrollo
 - 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo
 - 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo
 - 7.3.6 Validación del diseño desarrollo
 - 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo
- 7.4 Compras
 - 7.4.1 Proceso de compra
 - 7.4.2 Información de las compras
 - 7.4.3 Verificación de los productos comprados
- 7.5 Producción y prestación del servicio
 - 7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio
 - 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
 - 7.5.3 Identificación y trazabilidad
 - 7.5.4 Propiedad del cliente
 - 7.5.5 Preservación del producto
- 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición
- 8 Medición, análisis y mejora**
- 8.1 Generalidades
- 8.2 Seguimiento y medición
 - 8.2.1 Satisfacción del cliente
 - 8.2.2 Auditoría internas
 - 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos
 - 8.2.4 Seguimiento y medición del producto
- 8.3 Control del producto no conforme
- 8.4 Análisis de datos
- 8.5 Mejora
 - 8.5.1 Mejora continua

- 8.5.2 Acción correctiva
- 8.5.3 Acción preventiva

Esta Auditoria nos mostró las fallas a corregir dentro de nuestro sistema y nos ha permitido tomar las medidas necesarias para mejorar la calidad de nuestros servicios y de esta forma establecer una mejora continua cumpliendo con las metas planeadas.

Los hallazgos que se encontraron dentro de esta primera Auditoría Interna realizada por nosotros (el equipo seleccionado por el Comité de Calidad, para capacitarse), nos permitió involucrarnos a un más en las oportunidades de mejora del Sistema y darnos cuenta a que nos enfrentaríamos durante la Auditoría de Certificación que realizará una empresa externa a la DGSV y que no es CENCADE.

Los problemas con el personal continuaron y fueron similares a los que se habían observado con anterioridad en el área administrativa, la falta de credibilidad para los temas de calidad y la inexistencia de una cultura de trabajo en equipo hacían latente el problema. La motivación era muy baja y la participación poca. El personal estimaba que este programa en nada ayudaba a sus labores, que de manera contraria las entorpecían y retrasaban pues durante años habían hecho las cosas de igual manera sin tener alguna queja por ello. Consideran que esto es sólo una moda pasajera como tantas otras, que se habían aplicado en sexenios anteriores y que además les generaba una carga extra de trabajo, sin retribución alguna, el tener que aprender cual es la Política, los objetivos de la Calidad, Misión, Visión de la DGSV y los procesos que se iban a certificar, así como en el proceso en que estén participando directamente.

A través del proceso de implantación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad he observado que el problema radica no sólo en el personal operativo, sino que viene de raíz debido a una mala dirección o coordinación por parte de nuestros superiores, ya que, en este caso, el pretender centralizar las actividades, no genera una buena

distribución del trabajo. El mismo personal se percató de la falta de interés y compromiso de nuestro superior (jefe) y esto a su vez se ve reflejado en la participación del personal. Yo tuve conversaciones directas con mi jefe y me comentaba que su afán era que el sistema de calidad funcionara bien, pero su interés en realidad estaba enfocado sólo en cumplir con él y que no le provocara problemas con el Director General, más que por la necesidad de él por estar más involucrado en el proyecto. Creo que, para mí superior, el sistema de calidad es algo obligatorio y no algo que se pueda aplicar en su vida para obtener una mejora de todas las actividades que se desarrollan a diario en el área.

Para dar un mejor servicio todos los que laboramos en el área administrativa nos es indispensable realizar una planeación y estructurar programas de actividades que nos lleven a evaluar las capacidades que se tienen por parte del personal que labora en el área administrativa, y con ello conjuntar equipos de trabajo que desarrollen actividades específicas que nos permitan tener un mayor rendimiento en nuestras actividades y evitar los tiempos mal empleados o las cargas excesivas de trabajo para unos cuantos. Las pláticas que se tienen con el personal del administrativo, se realizan de manera dinámica para que todos puedan comprender y vean las bondades que el Sistema de Gestión de la Calidad tiene para nosotros y nuestro trabajo.

Luego de muchos tropiezos para reunir toda la documentación, elaborar nuestro manual de Calidad y batallar con el personal con el fin de que supieran cuáles eran los procesos en que estaban involucrados, se pudo realizar la Pre-Auditoría anterior a la Auditoría de Certificación y esta se llevó a cabo por parte de un Organismo certificador externo a la Dirección General y que se seleccionó con apoyo de CENCADE y fue sometido al Comité de Calidad para su autorización. La empresa es conocida como Systems & Services Certification (SGS) y está avalada por la Dirección General de Normas, perteneciente a la Secretaría de Economía (Institución responsable de dar validez y seriedad a los Organismos Certificadores) El SGS es una de las tantas empresas que tiene la SE en su catálogo como optimas, para llevar

a cabo la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001:2000 en esta Dirección General.

Hay que señalar que debimos contar con evidencia de cómo se fue llevando a efecto la implantación del sistema (figura 14), y que por ello se generaron reportes mensuales en donde se observan los servicios que se han solicitado, como se ha efectuado el trámite, si ha sido satisfactorio para nuestros usuarios y cuantos se han realizado en el mes. Se observan las demoras de los servicios y las causas por las cuales se generan retrasos ya que como no somos una institución independiente, nuestros recursos son asignados por nuestras oficinas centrales en este caso el SENASICA, a través de la Dirección de Administración e Informática, quienes se encargan de realizar las compras del requerimiento que la DGSV realiza por medio de la documentación que solicitan.

Mejora continua



Figura 14

También se continuó con las reuniones con cada uno de los responsables de los procesos de apoyo a certificar, ya que, si por alguna causa estos procesos no cumplieran con los requisitos de la norma, se generaría una no conformidad que no simplemente diría obtener la certificación, de toda la DGSV.

Afortunadamente la Pre-Auditoria tuvo éxito, no sin algunos inconvenientes, pero no tuvimos ninguna inconformidad, sólo tuvimos observaciones, acciones correctivas y preventivas, nos marcaron algunas debilidades en nuestros procesos y las oportunidades de mejora e inclusive nos felicitaron por nuestras fortalezas. A continuación, se presentan estos elementos:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen ambiente laboral ✓ Proactividad en la gestión ✓ Buenos recursos financieros ✓ Buena calidad del producto final ✓ Equipamiento de última generación en la mayoría de los equipos ✓ Experiencia de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salarios bajos ✓ Equipamiento viejo ✓ Falta de capacitación ✓ Problemas con la calidad ✓ Reactividad en la gestión ✓ Mala situación financiera ✓ Incapacidad para ver errores ✓ Capital de trabajo mal utilizado que obligan reforzamiento de la comunicación entre los empleados para conocer los objetivos de la certificación y difundir más la política de calidad entre los empleados. ✓ Deficientes habilidades gerenciales ✓ Falta de motivación de los recursos humanos ✓ Producto o servicio sin características diferenciadoras. ✓ Falta de atención en el llenado del formulario del procedimiento de Diagnóstico Fitosanitario que ha hecho repetir los datos de captura, se sugiere poner atención para no tener posteriores observaciones en las

Auditorias subsecuentes.

Oportunidades

- ✓ Competencia débil
- ✓ Necesidad del producto
- ✓ Inexistencia de competencia

Amenazas

- ✓ Conflictos gremiales
- ✓ Regulación desfavorable
- ✓ Cambios en la legislación
- ✓ Competencia muy agresiva

Después de este largo sumario nos presentamos a la Auditoria Oficial para ser evaluados por el SGS, (mismo Organismo que realizo nuestra Pre-Auditoria) en el mes de noviembre de 2005 y posteriormente fuimos Certificados en la Norma ISO 9000:2001 el 22 de noviembre de 2005.

La empresa realizo la tarea de evaluar si nuestros procesos cumplían con lo que se había documentado en nuestro Manual de la Calidad, si se habían llevado a cabo las acciones correctivas y preventivas, corregido las observaciones de la Pre-Auditoria y si se encontraban todo en óptimas condiciones que nos permitieran obtener el Certificado de Calidad, que duraría 3 años con intervalos de revisión (auditorías externas) cada 6 meses, después de haber obtenido el certificado y que en caso de tener observaciones mayores, se perdería el certificado y se tendría que realizar nuevamente todo el proceso para poder recuperarlo.

Al obtener un Certificado de Gestión de Calidad no finaliza el trabajo, se podría decir

que es apenas el inicio de una transición, que deberá ser permanente y durara por siempre, el principal objetivo del sistema es la mejora continua y esta no tiene final, constantemente hay algo en lo que se puede mejorar. Ahora nuestro primer objetivo era mantener el certificado y dada la apatía, tanto de algunos de nuestros superiores, como del Personal Operativo (Sindicalizados) la renuencia a darle seguimiento y medición a los procesos, el análisis de datos, medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas y sistemas de medición y programas de evaluación de la conformidad para llegar a la mejora continua, se vieron imposibilitadas por falta de disposición, pero sobre todo, de compromiso, el sistema arrojaba buenos resultados, aunque mínimos, se notaba que muchas de las labores que anteriormente se efectuaban, habían reducido sus tiempos de entrega y eran más eficaces, pero ni todo esto sirvió para que el personal se involucrara con el sistema y solo lo cumplían con él por obligación.

Yo seguí colaborando con el Comité de Calidad un año y medio más después de la certificación, con muchos problemas se pudo mantener el Certificado de Gestión de Calidad durante los siguientes tres años. Cuando se llegaba el tiempo de las Auditorías Internas pero sobre todo las Auditorías Externas se generaban muchos roces entre el personal y los responsables de practicar las Auditorías Internas, el tener que someterse al escrutinio constante era demasiado desgastante, tanto para los Auditores como para el resto del personal, aunado a esto llego un nuevo sexenio con el cambio de Gobierno (Presidente Felipe Calderón Hinojosa 2006-2012), también llego el cambio de personal, tanto superiores, como de mandos medios, como es de esperarse, esto siempre trae nuevas estrategias y planeaciones, siempre quieren reinventar algo sobre lo que ya se viene trabajando, cada uno quiere hacer las cosas a su modo, porque piensan que esa es la mejor manera de hacerlo, desafortunadamente esto no permite que se le de seguimiento a lo que se viene haciendo y no apenas comienza a gestarse la evolución, cuando hay que reestructurar todo nuevamente.

Con el cambio del sexenio yo fui trasladada a una nueva Dirección de Área, no

obstante esto, el compromiso que adquirí a través de mi participación en la implantación del sistema me ha obligado (moralmente) a seguir en contacto con mis compañeros de la Dirección General de Sanidad Vegetal y de esta forma enterarme cómo iban transformándose los procesos, al momento de estar escribiendo estas últimas líneas me enviaron copia del documento con la información en donde se cancela con fecha 4 de junio de 2008 el Certificado de Gestión de Calidad a esta Dirección, mi coraje y frustración es muy grande, sin embargo, valoro todos los conocimientos que me dejó esta gran experiencia, que me ha marcado no solo en lo profesional, sino también en lo personal, no pierdo la esperanza de que algún día nuestro sector público, llegue a ser tan eficiente como el de las primeras potencias del mundo, solo es cuestión de tiempo dedicación y paciencia.

Con base a lo anterior mi propuesta estará enfocada a presentar la importancia de trabajar en equipo, la motivación del personal para poder tener mejores rendimientos en el trabajo, aprovechando las capacidades y habilidades del personal, a su vez obtener un ambiente de trabajo óptimo que nos permita tener la confianza del personal para que expresen sus ideas y se generen mejores propuestas en beneficio de la satisfacción de cliente ó usuarios e involucrarnos más en nuestros procesos y elevar la Calidad, mediante nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

La capacitación también jugará un papel muy importante en este proceso ya que sin ella no se contaría con la actualización del personal y el mejor desarrollo de sus conocimientos.

3.9 Delimitación del tema

El tema de calidad es muy extenso y en el caso de este tema de estudio, lo que se documentó se documento es la experiencia de participar en la Implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Dirección General de Sanidad Vegetal del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, en donde se certificaron 4 procesos sustantivos:

- A) Diagnóstico Fitosanitario
- B) Servicios Técnicos
- C) Aprobación Fitosanitaria y
- D) Elaboración de disposiciones fitosanitarias reguladas por los Organismos Auxiliares.

Pero para el desarrollo de estos procesos, es necesario que se considere que el área administrativa es la que apoya a estos procesos para que puedan desarrollar de mejor forma sus funciones dentro de la institución.

Por lo anterior esta investigación se enfocó en conocer los trabajos para la obtención del certificado de ISO 9001:2000 de los procesos sustantivos de la institución arriba señalados, con el apoyo de la Subdirección Administrativa, que es el área donde laboré.

Capítulo IV.- Propuesta para la mejor implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Subdirección Administrativa

Teniendo en consideración que la certificación en la Norma ISO 9000:2001 es una herramienta que nos permita darle un ordenamiento a las actividades que se desarrollan en la Subdirección Administrativa, es necesario implementar el sistema contando con un seguimiento y control de las diversas fases de la norma, pero principalmente sensibilizar al personal, mediante la capacitación para que conozcan y se familiaricen con los requerimientos de la norma, esto nos generará un mayor control y ordenamiento en las áreas de oportunidad, y catalogarlas como prioritarias y no prioritarias. La finalidad es proporcionar servicios de calidad a las áreas sustantivas de la Dirección General de Sanidad Vegetal y que el personal se involucre en los sistemas de calidad.

Como ya lo comenté con anterioridad, durante los periodos de Gobierno de los años 2000-2012, he participado en distintas Instituciones del Sector Público y por alguna extraña razón me he visto ligada a trabajar en procesos de cambio, reestructuraciones y nuevas planeaciones. Los cambios que hoy por hoy se gestan en nuestra nación han venido a darle un enfoque distinto a la manera como se venían haciendo las cosas en el pasado. Con cada nuevo Gobierno, inicia un nuevo proceso, llámesele, Simplificación Administrativa, Calidad Total o Certificación ISO 9001:2000, esto podría habernos beneficiado siempre y cuando cada gobierno terminara con las metas que en un principio se planteó o si al compromiso que adquirieron al comienzo de cada uno de ellos se les diera seguimiento, desgraciadamente las cosas no son así, no quiero decir que no haya un avance en esto, simple y sencillamente nunca se llega a la meta final y si no es una meta final al menos como una constante, dándole continuidad a los proyectado.

Teniendo los elementos de investigación ya señalados en este documento, he observado que no se ha desarrollado el proceso administrativo en su totalidad o de la manera más efectiva en las actividades de planeación, organización, dirección y el

control. Es necesario conjuntar todos los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta el área administrativa, para hacer más efectiva, las tareas que tiene encomendadas para dar apoyo a las áreas técnica. Es necesario realizar una buena planeación en donde se observen los tiempos de difusión la efectividad del mismo, así como la participación del personal involucrado y no involucrados en los procesos.

Aunque el objetivo de la Dirección General de Sanidad Vegetal sea el de obtener la certificación de la Norma ISO 9001:2000, para la Subdirección Administrativa es el mismo, pero además tendría que ser la reorganización de las tareas y funciones del personal que labora en esta área de trabajo. Ya que se observa una disparidad de funciones, el personal no se involucra porque el responsable de toda el área en conjunto (Subdirección Administrativa), no tiene la habilidad para conjuntar esfuerzos con su personal a cargo, y eso refleja el poco compromiso con su personal y con el objetivo general de la Dirección, como con el objetivo que debe de ser planteado por la misma Subdirección.

Es bien sabido que los recursos humanos en cualquier Institución o empresa constituyen la raíz o la base para cualquier organización. Es indispensable que se desarrolle el potencial que tiene el personal para que se genere una cultura de calidad y de trabajo en conjunto. Visualizarnos como parte fundamental de la Institución y ser parte de ella. Activar el trabajo en equipo que genere la participación y el intercambio de ideas que permitan tener mejoras tanto en las labores cotidianas como en los incentivos que se le puede proporcionar al mismo personal.

Por tal motivo el administrador educativo debe convertirse en un agente de cambio dentro de la sociedad y su saber debe estar sustentado en un conjunto de conocimiento que se relacionen correctamente.

En la Dirección General de Sanidad Vegetal es difícil que se cuente con un programa de incentivos que permita al personal dar estímulos al desempeño realizado, que, aunque es parte de su trabajo, por lo regular todo el personal busca y espera que su

trabajo sea reconocido por cualquier forma. Dentro del programa de incentivos que se tendrá que establecer es necesario que si los estímulos no van a ser económicos por lo menos se realicen de manera de reconocimiento, ya sea diploma, constancia de empleado del mes, etc., algo que permita que el empleado se sienta reconocido por su trabajo.

De los beneficios que se puede obtener de una buena planeación es el de contemplar el desarrollo del trabajo en equipo, ya que de él dependerá el buen funcionamiento de la institución, la comunicación que juega un papel importante también dentro de la organización, permitirá que todos los contratiempos que se puedan generar dentro del área administrativa, se discutirán de manera abierta con el personal involucrado y con ello se discutirá sobre las alternativas que se tiene para resolver el o los problemas antes de que lleguen a afectar a nuestro(s) cliente(s) y con ello la imagen de la institución.

Las tareas que tendrá que plantearse para el buen funcionamiento de la institución y lograr la meta de la re-certificación, es una buena distribución del trabajo, ya que dependiendo de las habilidades y aptitudes del personal se podrán generar mejores oportunidades del desempeño laboral, ya que el personal se podrá ubicar en lo que realmente es bueno para desarrollar, y evitar que se encuentre realizando alguna tarea que solo le permita cubrir cierto número de horas al día y no generando productividad para la institución. Es necesario terminar con los tiempos muertos en los empleados y distribuir las cargas laborales, para tener una mejor coordinación de las tareas y lograr los objetivos establecidos.

Administrar la sociedad no es tarea fácil ni simple, exige un conocimiento propio de lo que es el Estado y cuál es su misión en la sociedad. Y otro de los factores importantes para que el personal también se desarrolle de manera satisfactoria es el de tener un buen ambiente de trabajo, esta parte tiene que ser proporcionada por la institución y en el caso del área administrativa es necesario que el personal tenga un espacio en donde trabajar con todas las herramientas que le permitan realizar desde

un reporte hasta fotocopiar un documento. Hace falta que el equipo de cómputo este más actualizado para que no frene el proceso que se esté desarrollando. También es necesario que dentro de ese ambiente de trabajo el avance tecnológico llegue a todos los niveles del personal administrativo, ya que en el caso del área de Servicios Generales el personal muestra poco avance en ese rubro. Aun no se encuentran familiarizados con las computadoras y eso les dificulta su involucramiento con las demás áreas en donde presta un servicio. Aunque en muchos de los casos el personal no requiere del avance tecnológico ya que sus funciones están más enfocadas a dar servicios de mantenimiento a la infraestructura de la Dirección General, pero es importante que en materia de calidad tengan los conocimientos necesarios para poder medir y realizar reportes del servicio brindado, estableciendo tiempo de respuestas para poder tener una evaluación a los objetivos de la calidad y mejorarlos.

Parte de que esta tarea se lleve a cabo, debe de consistir en una buena dirección por parte de la Subdirección Administrativa, la falta de involucramiento de su parte, ha hecho que no se tenga motivación con él personal, de las necesidades del mismo quedan nulas y evita se implemente una mejor comunicación en todas las áreas involucradas. En caso de no asumir la parte de liderazgo que directamente recae en él, se deberá tener por lo menos a una persona que sin ser autoridad, de entrada, realice la parte que le corresponde al Subdirector, y que a su vez guíe a él área al fin que nos compete, que es brindar un servicio de calidad a nuestros usuarios y mantener la certificación. Además, es comunicar al Subdirector Administrativo de los avances o problemas que se generen, brindando propuestas o alternativas de solución o mejora.

Una comunicación asertiva, en donde todo el personal tenga la libertad de expresar sus opiniones y puntos de vista, teniendo además una motivación efectiva, un ambiente de trabajo acorde a las necesidades del personal así como dependiendo de las funciones a desarrollar, una división de las funciones de acuerdo a las habilidades y aptitudes del personal, y por último el involucramiento de los

empleados del área administrativa mediante equipos de trabajo que permitan un mejor aprovechamiento de las tareas así como difundir una cultura de calidad. En este caso se observa de la siguiente manera este último punto, que el mismo personal que no tiene conocimientos de calidad se vea inmiscuido por parte de sus compañeros de trabajo ó área que se encuentren cerca de él, y poco a poco lo vayan motivando para que comprenda los beneficios que se obtienen mediante este Sistema de Gestión de la Calidad.

Por lo que se propone el crear un área de calidad dentro del área administrativa que este encargada de todas las actividades en materia de Calidad, así se podrá tener un mejor control de los avances que se observan y se tendrá un seguimiento claro y al día de las actividades que se estén realizando se sugiere que el organigrama quede conformado de la siguiente manera:

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y CALIDAD
AGROALIMENTARIA
DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD VEGETAL
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA



Aquí el personal tendrá que entregar en el área de Calidad todos los reportes requeridos y el área de Calidad integrara la información resguardando el buen uso de la misma, así con eso se estará cumpliendo con lo que la norma ISO 9001:2000

establece dándole seguimiento a cada una de los deberes o requisitos de la norma.

La labor del administrador educativo es una labor de suma relevancia y en el caso del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección General de Sanidad Vegetal, no es la excepción para el papel del administrador educativo. Considerando que somos agentes de cambio que transmitimos y analizamos los conocimientos en este caso para dar cumplimiento con la certificación de los procedimientos sustantivos de la Dirección General.

El administrador educativo es un líder que debe ejecutar su acción de un modo cordial, ejemplar e indirecto. Su mérito está en la calidad y cantidad de trabajo que las personas a su cargo lleven a cabo, en este caso debe de tener capacidad de persuadir, motivar, etc., al personal que se encuentra en el área administrativa. Derivado de que el líder no asume su papel dentro de este proyecto, el administrador educativo tiene la capacidad de resolver y atender las necesidades de los trabajos que en materia de Calidad requiere la institución.

Las instituciones modernas exigen que los jefes sean más líderes que se dirijan por habilidad personal y no por autoridad legal.

Aunque el currículo del administrador educativo va muy enfocado con la educación y a organización y administración de los centros escolares, es importante que no se pierda de vista que estando en un país donde el desempleo y la ignorancia se pelean por ganar la carrera, el campo de acción del administrador educativo es muy amplio, no solo se centra en capacitar al personal en instituciones gubernamentales, sino asumir las tareas administrativas que le fueran encomendadas.

Un buen administrador de la educación implanta una relación ética superior entre personas que poseen un sentido muy noble del vivir. Respetándose mutuamente crearán un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de la institución, que en sí mismo constituye el respaldo del personal y el compromiso que requiere el personal para involucrarse en las metas y proyectos de la institución.

Para que se dé un clima organizacional óptimo, debe de contarse con un líder que asesore a los trabajadores, pero debe tenerse muchísimo cuidado de que este líder no se convierta en capataz que ordene y haga sentir a los trabajadores que no se les tiene confianza, ya que limita la capacidad para tomar decisiones y hasta puede perder el gusto y entrega por su trabajo. Esto ha sido de los factores que desmotivan al personal no solo en la Dirección General, sino en cualquier institución.

Considerando que la necesidad de la certificación de la Dirección General de Sanidad Vegetal, da paso a el desarrollo de la institución para consolidarse como una institución que presta servicios de calidad a todos sus clientes internos y externos, es una necesidad que el administrador educativo se involucre en las tareas que le permitan desarrollarse profesionalmente y transmitir los conocimientos que le fueran confiados para apoyar las tareas de certificación. Asumiendo que el Subdirector Administrativo no toma el rol como líder del proyecto, el papel del administrador educativo debe tomar en cuenta la realidad y asumir los roles que a institución lo requiera. En el caso de la Subdirección Administrativa, tiene la capacidad y el conocimiento de los talleres en materia de calidad le han dejado, para dirigir el proyecto de la Certificación de la Norma ISO 9001:2000 en la Subdirección.

Acercándose al personal para consolidar los equipos de trabajo que les permita avanzar en sus quehaceres diarios y en particular en los de la certificación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Además, escuchar las aportaciones que el personal del proyecto tiene que realizar e involucrarlos en las mismas. Además de no dejar a un lado las preocupaciones del personal, para que involucrarse con la institución y sentirse parte de ella.

CONCLUSIONES

La experiencia profesional como administrador educativo, descrita en implementación del Sistema de Gestión de la calidad de la Dirección General de Sanidad Vegetal del SENASICA, determina que si bien, algunos factores contribuyen a la implementación del sistema de calidad entre el personal de la Subdirección Administrativa, tales como el conocimiento de los requerimientos por la Norma ISO 9000:2001, mediante la capacitación, comunicación y el trabajo en equipo, existen otros factores que la debilitan, como lo es la falta de involucramiento de la alta dirección, las nulas recompensas, reconocimientos y bajos salarios, incidiendo en la percepción de los empleados de la Subdirección Administrativa.

Para que el involucramiento sea integral en la aplicación de los requerimientos establecidos en la Norma ISO 9000:2001, y pueda presentar una constante implementación en cada uno de los procesos que integran el Manual de Calidad, estos deberán de estar acompañados de la mano de la alta Dirección, junto con el resto del personal que comprende la Dirección General de Sanidad Vegetal, en lo particular la Subdirección Administrativa, considerando como herramientas la capacitación y el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, para ser el punto medio entre los factores que debilitan la implementación y la mejora continua.

Los objetivos planteados, permite ser más competitivos y estar en posibilidades de enmendar los obstáculos que se presenten conforme los servicios proporcionados se vayan liberando, ya que permite tener constantemente una revisión de los procesos implementados, dando la oportunidad tener revisiones contantes y una franca y abierta comunicación en pro de la instituciones que se rigen por este esquema de calidad.

El tener un amplio conocimiento de la institución, no solo de actividades que impactan en los usuarios externos, sino también a los internos, permiten que la toma de decisiones sea más asertiva, considerando que dentro de la institución aun con el

cambio de servidores públicos, se deberá de aplicar el Manual de Calidad en donde el seguimiento del mismo, detonará el seguimiento de los procedimientos y la conservación de la certificación de la norma ISO.

Las auditorías internas, se vuelven en las mejores aliadas para la corrección de las debilidades que pudieran presentarse en el día de día de las actividades a realizar, que pongan en peligro la misma certificación.

La identificación de las áreas de oportunidad de los servicios y/o productos que se proporcionan en la Subdirección Administrativa, permite la identificación de la organización de lo particular a lo general, teniendo una visión incluyente que permita conocer las expectativas tanto de los usuarios externos, como del propio usuario interno que se dedica a realizar los procedimientos a diario y el compromiso con la institución, de que sus necesidades podrán ser escuchadas y aportar las ideas que desde la perspectiva de todos los que laboran en la Subdirección apoyando las actividades que la alta dirección, con la visión de un equipo de trabajo que trabaja por el bien de la organización, satisfaciendo las necesidades de los usuarios, renovando sus procesos y la forma de cómo se atiende a los usuarios constantemente.

FUENTES DE REFERENCIA

Aguilera, J. (19 de mayo de 2005). Recuperado el 03 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/>

Alianza por salud alimentaria. (30 de noviembre de 2012). Obtenido de <https://alianzasalud.org.mx/wp-content/uploads/2012/11/Calder%C3%B3n.jpg>

CENCADE. Representante de México ante la ISO en Ginebra Suiza, la cual cuenta con más de 100 países como miembros. Cursos de Formación de Auditores Internos 9000:2000. CENCADE, México, D.F.

César Camisón, S. C. Gestión de la Calidad Total. (2007) Fuentes del conocimiento en gestión de la calidad. España, Madrid.

Chiavenato, I. Introducción a la Teoría de la Administración. (1993) MacGraw-Hill. España. pag. 168

Chiavenato, I. Participación individual. (1993) McGraw-Hill. España. pag. 208

Chimal, J. C. (2013). Recuperado el 23 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

Club, P. (2009). Economía. Obtenido de https://www.economia.com.mx/vicente_fox_quesada.htm

Conduce, T. e. (22 de julio de 2018). Calidad Total según Ishikawa. Obtenido de Las 7 herramientas de Ishikawa: <https://blog.conducetempresa.com/2018/07/la-calidad-total-segun-ishikawa.html>

Consultores, S. C. (08 de julio de 2012). Obtenido de <http://calidad.overblog.com/walter-shewhart>

Coruña, U. (2005). Revisión y Tipificación de las Certificaciones de Calidad en la Comunidad Autónoma de Galicia. Recuperado el 23 de septiembre de 2010, de Asociación Internacional de Economía Aplicada: <https://asepelt.org/>

David, D. P. George Elton Mayo.(s/n). <http://metodologia-eltonmayo.blogspot.com/p/capitulo-2.html>

DOF. (04 de diciembre de 2006). Diario Oficial de la Federación. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Decretos/04122006%281%29.pdf>

Economía, S. d. (23 de mayo de 2015). Comercio Exterior. Obtenido de <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

Economía, S. (2011). Secretaría de Economía. Recuperado el 27 de noviembre de 2014, de <https://www.economia.gob.mx/files/manualdeorganizaciongeneraldelase.pdf>

Educarchile. (2013). Obtenido de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=216908>

Espinosa. (09 de noviembre de 2014). monigrafias.com. Recuperado el 09 de noviembre de 2014, de <https://www.monigrafias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml#cali>
Ética, F. c. (22 de febrero de 2017). Obtenido de <http://formacioncivicayetica17.blogspot.com/2017/02/organizaciones-de-la-sociedad-civil.html>

Etzioni, A. (1964) Organizaciones Modernas. El sistema de las sociedades modernas. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Evans. William M. Lindsay, J. R. Administración y control de la calidad. (2008). CENGAGE, México, D.F.

Fácil, A. (2000). Recuperado el 2016, de <https://www.aulafacil.com/Trabequipo/CursoTrabequipo.htm>

Farlex, T. F. (2003). Recuperado el 15 de agosto de 2012, de <http://es.thefreedictionary.com/competitividad>

Fayre, G. (s/n). Los miembros de la organización. Deusto S.L. Bilbao, Madrid, España.

Federico, L. P. Bibliografía. (s/n). Universidad Complutense, Madrid, España.

Fernández Arenas, (s/n). J. A. Motivación. Diana, México.

Fundación, W. (2016). Recuperado el 04 de septiembre de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/General_Electric

Galeon, H. (s/n). Gurus de la Calidad. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998832.html>

Garvin, D. A. (03 de marzo de 2013). Wikipedia. Recuperado el 01 de abril de 2018, de https://de.wikipedia.org/wiki/David_A._Garvin

Gestión, L. c. (2009). Recuperado el 04 de marzo de 2014, de <https://www.pablogiugni.com.ar/armand-v-feigenbaum/>

Gestiopolis. (2008). Recuperado el 2016, de <https://www.gestiopolis.com/>

Gortari, C. S. (05 de 01 de 1994). Diario Oficial de la Federación. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4654906&fecha=05/01/1994

Ibero, O. (2005). El papel de la participación personal en el alcance de metas en común. Curso Trabajo en equipo. Obtenido de www.iberonline.com

Ibero, U. (s/n). El papel de la participación personal en el alcance de metas en común. Curso Trabajo en equipo.

Iberoamericana, U. (2012). Issu. Obtenido de <https://issu.com/ibero/docs/sixenioenperspectiva>

Iberoamericana, U. (2006) Participación e integración en los equipos de trabajo. Curso de Trabajo en Equipo Nivel 1. Ibero, Ciudad de México.

Iberoamericana, U. (2005) Trabajo en Equipo 1. Ibero, México, D.F.

Iberoamericana, U. (2006) Variables en las que se sustenta el trabajo en equipo. .
Curso en Trabajo en Equipo Nivel ! Ibero, México, D.F.

IMNA.C. (s/n). Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamento y vocabulario ISO 9000:2000. En Organización Internacional de Normalización (IV). Primera Edición. Instituto Mexicano de Normalización y Verificación. P, México, D.F.

IMNC. (enero de 2001). (I. M. A.C., Ed.) Recuperado el 14 de marzo de 2002, de <http://sgc.itmexicali.edu.mx/formatos/DOCUMENTOS%20EXTERNOS%20OK/NORMAS%20ISO/norma%20ISO9000.pdf>.

IMNC. (s/n). Sistema de Gestión de la Calidad _Fundamentos y Vocabulario. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., México, D.F.

Interamericana, U. (2005). Recuperado el 05 de diciembre de 2010, de https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/PA/S06/PA06_Lectura.pdf

Juran, J. M. (2009). Recuperado el 21 de marzo de 2016, de <https://www.pablogiugni.com.ar/joseph-m-juran/>

La OCDE, M. (2016). Recuperado el 26 de julio de 2018, de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

López, A. (2011). Recuperado el 23 de mayo de 2015, de <https://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>

López, K. Y. (2002). Recuperado el 2018, de <https://es.scribd.com/document/360190745/Los-Elementos-Basicos-de-La-Administracion>

Maldonado, J. Á. Fundamentos de Calidad Total. Edición revisada. Limusa, Honduras.

Martínez, E. G. (11 de abril de 2011). Wordpress. Obtenido de <https://administraciondelacalidad.wordpress.com/conceptos-generales-de-calidad/>

Martínez, J. (25 de octubre de 2013). Presidentes de México blogspot.com. Obtenido de <http://presidentes-de-mex.blogspot.com/2013/10/vicente-foz-quesada.html>

Maximilian Carl Emil, W. (2002). Recuperado el 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Max_Weber

Melgar, I. (2012). El Excelsior. Obtenido de <https://www.excelsior.com.mx/2012/09/01/nacional/856780#imagen-2>.

Mendoza, A. N. (01 de noviembre de 2003). deGerencia.com. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de https://degerencia.com/articulo/las_organizaciones_en_aprendizaje_peter_senge_la_quinta_disciplina/

Monografía. (10 de marzo de 2014). Monografías.com. Recuperado el 03 de octubre de 2017, de <https://www.monografias.com/trabajos57/teria-z-shtml#top>

Monografias. (03 de febrero de 2012). Sistema de Gestión de la Calidad. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos52/gestion-calidad/gestion-calidad3.shtml>

Montalvo, T. L. (02 de septiembre de 2012). (E. México, Ed.) Recuperado el 10 de 04 de 2016, de <https://expansion.mx/nacional/2012/09/02/calderon-aprovecha-reforma-politica-en-el-ultimo-trimestre-de-su-sexenio>

OCDE. (1991). Escuela de calidad. Paid's-MEC.

OCDE. (1991). Escuela y calidad de las enseñanzas. Complutense de Educación , 3 (Informe internacional), 26.

Ojeda, I. I. (30 de julio de 2010). Obtenido de <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2010.022.pdf>

Olimpia, (s/n). L. A. Administración educativa y las tendencias del desarrollo.

Oróstica, R. M. (s/n). Cultura Institucional. Programa de Doctorado en Gestión y Políticas. Universidad de Playa Ancha.

Osorio, V. M. (24 de agosto de 2014). Expansión.com. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de <http://www.expansion.com/2014/08/27/directivos/1409160861.html>

Penacho, J. L. (s/n) La Evolución histórica de la Calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. Limusa, Honduras.

Peña, D. (2012). Recuperado el 2015, de <http://tadminist.blogspot.com/2012/02/luther-gulick-nacio-en-osaka-japon.html>

Peralta, E. (junio de 2007). Scielo. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722007000100008

Pérez, J. A. (22 de 01 de 2013). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/taylor-fayol-padre-administracion/>

Planeta, C. (2011). Obtenido de
https://www.economia.com.mx/acciones_del_gobierno_calderonista.htm

Presidentes. (2009). Vicente Fox Quesada. Obtenido de
<http://presidentes.mx/vicente-fox-quesada>

Regüela, A. G. (2018). Intedya. Obtenido de
<http://www.intedya.com/internacional/1589/noticia-que-son-las-iso-que-es-iso-cual-fue-la-primera-norma-iso-publicada.html>

Rivero, L. (1999). Educación y Exclusión en América Latina. reformas en tiempos de globalización. Madrid, Buenos Aires: Miño y Dávila.

Rodríguez, R. (2013). El Uniuniversal de México. Obtenido de
<http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/907743.html>

Ruíz, P. d. (2012). Evolución Conceptual de la Calidad. Evolución del Concepto de la Calidad (N° 33, N°199).

Salas, M. F. (s/n). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. Universidad de Costa Rica.

Salinas, O. J. (2001). Organización exitosa de la comunicación empresarial. Recuperado el 2015, de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-exitosa-comunicacion-empresarial/>

Sejzer, R. (2015). Calidad Total. Hoy mejor que ayer, mañana que hoy. Recuperado el 27 de junio de 2016, de <http://ctcalidad.blogspot.com/2015/12/un-poco-de-historia-las-4-generaciones.html>

SEP. (marzo de 2007). Recuperado el 03 de julio de 2015, de <http://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/mexico/programas/estrategia.pdf>

SEP. (Octubre de 2008). Secretaría de Educación Pública. Obtenido de <http://scm.oas.org/pdfs/2008/RM00021T.pdf>

SGC. (2001). Recuperado el 14 de marzo de 2002, de <http://sgc.itmexicali.edu.mx/formatos/DOCUMENTOS%20EXTERNOS%20OK/NORMAS%20ISO/norma%20ISO9000.pdf>

Significados. (junio de 2013). Recuperado el 03 de mayo de 2018, de <https://www.significados.com/globalizacion/>

Solana, R. F. (s/n). Administración de Organizaciones. Interoceánicas, Buenos Aires.
SSP. (s.f.). Secretaría de Seguridad Pública. Obtenido de <https://unifeed.club/view/803693-ssp-gob-mx-portal-webapp-show-binary/>

Tasayco, G. J. (septiembre de 21 de 201). Monografías.com. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos76/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum2.shtml>

UNAM. (2007). Recuperado el 13 de septiembre de 2013, de Universidad Nacional Autónoma de México:
<http://laisumedu.org/showNota.php?idNota=222258&cates=Sistema+Universitario+Mexicano&idSubCat=&subcates=2.-+Pol%EDticas+y+programas+del+Gobierno+Federal&m=mail1&p=mail1>

UNAM. (2012). Obtenido de http://ru.iiec.unam.mx/2749/1/Boletin_25-26Momento_Economico-nueva_epoca.pdf.pdf

UNAM. (2012). Obtenido de http://ru.iiec.unam.mx/2749/1/Boletin_25-26Momento_Economico-nueva_epoca.pdf.pdf

Universidad, I. (01 de 10 de 2011). Recuperado el 09 de 11 de 2017, de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales

Urwick, L. (1983). Recuperado el 23 de febrero de 2016, de <https://www.monografias.com/trabajos59/enfoque-clasico-administracion/enfoque-clasico-administracion2.shtml>

Valda, J. C. (2012). Recuperado el 24 de mayo de 2013, de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/02/07/los-ocho-principios-de-gestion-de-calidad/>

Vegetal, D. G. Manual de Calidad DGSV. SENASICA, México, D.F.

Villalona, N. E. (2014). Recuperado el 2015, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/direccion-y-liderazgo/>

Wikipedia. (01 de noviembre de 2018). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/ITT_Inc.

Wikipedia. (2008). La enciclopedia libre. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Seguro_Popular

Wikipedia, F. (19 de marzo de 2010). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>

Wikipedia, F. (2010). Wikipedia. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Western_Electric

Wikipedia, I. (25 de noviembre de 2017). Phil Crosby. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Phil_Crosby

Wikipedia, L. e. (2012). Wikipedia. Recuperado el 27 de noviembre de 2013, de <https://es.wikipedia.org/wiki/NBC>

WordPress. (06 de febrero de 2009). Recuperado el 21 de marzo de 2017

WordPress. (20 de septiembre de 2016). WordPress. Obtenido de <https://www.pablogiugni.com.ar/joseph-m-juran/>