



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES



DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

MÓDULO IV **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

Del 02 al 18 de Mayo de 2006

APUNTES GENERALES

CI-010

Instructor: Lic. Gonzalo Sanabria Nieto
Instituto Mexicano del Petróleo
Mayo del 2006

NOMBRE DEL MÓDULO:
ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

OBJETIVO GENERAL

Al término del módulo el participante será capaz de emplear técnicas de calidad. A fin de descubrir como mejorar las áreas débiles o de oportunidad en organizaciones. Encontrará como prestando servicio de calidad se verá beneficiado.

1. CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	3
INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVO.....	3
CONCEPTO	3
OBJETIVOS DE LA CALIDAD:	4
POLÍTICAS DE CALIDAD, PROCEDIMIENTOS Y QUEJAS DOCUMENTADAS Y EVALUADAS.....	4
LAS LÍNEAS DE ACCIÓN:	5
EJEMPLO:	6
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	6
2.-SISTEMAS ADMINISTRATIVOS:	8
INTRODUCCIÓN.....	8
OBJETIVO.....	8
CONCEPTO	8
Sistema de Calidad Certificado:	8
3.- LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	9
INTRODUCCIÓN.....	9
CONCEPTO	9
1.- Valores de Calidad,	9
3.- Objetivos Generales:	10
4.- Indicadores Generales:	10
5.- Estrategias:	10
6.- Modelo de la administración de calidad:	11
7.- Proceso para la administración de calidad:	12
8.- Descripción de proceso:.....	12
9.- Estructura soporte para el cambio:	12
10.- Acciones:.....	12
4.- FILOSOFÍA JAPONESA DE LAS 9 "S" PARA MEJORAR EN:	16
5.- EL DR. DEMING DESARROLLÓ 14 PUNTOS PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN LOGRE SER COMPETITIVA.	24

6.- LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL.....	29
Modelos genéricos de administración por calidad total.....	31
Sistema de Calidad.....	32
La Calidad Total como estrategia de competitividad para las empresas mexicanas.	33
Círculos de Calidad en Norteamérica y Japón.....	33
Definición de criterios de calidad.	38
Una nueva forma de gobierno.....	40
Evolución de los sistemas de calidad (4 eras)	48
BIBLIOGRAFÍA:	51

1. CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas corrientes administrativas que van evolucionando a los conceptos de administración, organización, liderazgo, etc, en las empresas privadas, han puesto un énfasis primordial en lo que se ha denominado "enfoque de orientación al cliente".

Desde este punto de vista una empresa será exitosa si ofrece un bien o Servicio de Calidad y logra satisfacer las necesidades de sus clientes. La reingeniería de negocios y el enfoque de calidad total, consideran dentro de sus esquemas conceptuales esta idea de orientación al cliente.

OBJETIVO.

Al término del tema calidad en la administración pública el participante será capaz de identificar los fundamentos y condiciones que generan calidad en la administración pública.

CONCEPTO

La Calidad es la más importante de las armas de competencia. Los cambios en la política comercial y económica nos obligan, no sólo como sociedad sino como individuos a ser más competentes en todos los sentidos y ámbitos de la vida. Debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos, decidir con más información, usar tecnologías más avanzadas

LA CALIDAD ES ENTONCES SIMPLEMENTE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DEL CLIENTE.

La filosofía básica del aseguramiento de la calidad, es promover una Cultura de Prevención de forma tal que los problemas sean anticipados y eliminados antes de su generación.

El Aseguramiento de la Calidad por lo general se asocia con alguna forma de actividad de medición e inspección.

Cuando estas tendencias empezaron a cobrar fuerza, se pensó que no eran aplicables al ámbito gubernamental, tomándose como principal argumento la naturaleza diferente de las organizaciones públicas y las privadas.

Los objetivos de lucro en las empresas privadas, hacen que las técnicas y procesos aplicados en estas, no sean factibles de adaptar al ámbito gubernamental, que tiene objetivos sociales. Estos objetivos sociales se podría sintetizar en generar las condiciones necesarias para garantizar el bienestar de los ciudadanos, lo que coincide con el enfoque de orientación al cliente, sólo que aquí sería "orientación al ciudadano".

Todos los gobiernos enfrentan deficiencias en sus sistemas de planeación pues carecen de claridad estratégica y de la administración por proyectos. Más grave aún algunos de ellos manejan los sistemas presupuestales y de contraloría enfocados al control por actividades, no por resultados. Esto provoca exceso de controles hacia el interior, poca

efectividad hacia el exterior, desperdicio de recursos y mucha dispersión de esfuerzos. La mayoría de los planes y programas son textos que no aterrizan en objetivos y metas concretas. Gobiernos más avanzados han incluido en su cultura la planeación estratégica (largo plazo) y la administración por proyectos (año en curso) y un sistema de control por resultados.

No se puede exigir calidad a los servidores públicos sin dotarlos de las herramientas necesarias para lograrlo. Los países más avanzados dedican más del 5 % del costo de la nómina a la capacitación, en México no llega al 1 %. La capacitación en los gobiernos mexicanos resulta muy tradicional: Maestrías y diplomados para unos cuantos y recursos sin efecto estratégico para los demás (ortografía, mecanografía, idiomas, etc.) la capacitación debe estar alineada a la estrategia de calidad y debe ser de carácter técnico (de acuerdo a la especialidad del área) y en Administración de Calidad, como:

- ✓ Valores y Conceptos de calidad.
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Estándares de Servicio.
- ✓ Planeación: Administración de Proyectos.
- ✓ Indicadores (Control Estadístico).
- ✓ Liderazgo

La capacitación debe ser práctica herramental y en sesiones cortas (10 a 20 horas). Se puede considerar el estándar internacional de 40 horas de capacitación al año por servidor público, como un mínimo indispensable para lograr el cambio hacia la calidad.

OBJETIVOS DE LA CALIDAD:

El objetivo es entregar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Sin capacitación es imposible mejorar los servicios de gobierno.

Los recursos se estarán administrando en forma honesta, transparente y eficiente, estimulando el ahorro, la productividad y la calidad, a través de mecanismos estrictos de control, interno y externo.

Se debe contar con capital humano con excelente desempeño, honestidad, creatividad, responsabilidad, compromiso, respeto y espíritu de equipo; para lo cual se debe comprometer a brindar oportunidades permanentes de desarrollo integral.

POLÍTICAS DE CALIDAD, PROCEDIMIENTOS Y QUEJAS DOCUMENTADAS Y EVALUADAS.

El problema que enfrentan los gobiernos cuando se quieren sumar al ISO (International Organization Standardization) es que carecen de enfoque a calidad; enfoque al cliente, controles estadísticos, procesos y procedimientos bien definidos, programas de

capacitación, políticas de calidad. Generalmente, requieren de un asesor en ISO para ayudarlos a certificarse.

Una vez encaminados, descubren que el ISO puede convertirse en un sistema burocrático en donde hay que realizar mucha documentación y que no es fácil cambiar las políticas y procedimientos. ***Se recomienda utilizar el ISO como un camino hacia la calidad y crear un auténtico sistema de calidad que mejore los servicios o productos a la comunidad, y no como una simple bandera.***

Además se recomienda utilizar un software para crear y administrar el sistema, es decir para convertirlo en un sistema de administración del conocimiento.

Las empresas e instituciones toman la decisión de adoptar la Calidad Total (emplearla) básicamente por dos razones:

- ✓ Apoyándose en la Calidad Total, la empresa reacciona a la competencia, que representa una amenaza a una supervivencia redituable.
- ✓ La calidad Total es una oportunidad de mejorar.

LA CALIDAD TOTAL COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA, ES RESPONSABILIDAD DE TODOS.

Las organizaciones de calidad muestran una tendencia hacia el individualismo, cuentan con individuos con iniciativas y espíritu de colaboración para trabajo en equipo, una alta comunicación y entendimiento, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, confianza en las personas y sentido de responsabilidad en todos los niveles.

El nuevo enfoque administrativo. Es difícil cambiar cuando uno ha estado haciendo algo de la misma manera durante toda la vida, en el mundo moderno los cambios en las necesidades y demandas sociales forzan a un gobierno a cambiar para mantenerse dentro de la corresponsabilidad.

La competencia mundial que se vive en todos los aspectos, impulsados por un nuevo y más inteligente estilo de administrar, nunca había sido tan intensa. Los directivos de organizaciones gubernamentales están aprendiendo nuevas formas de trabajo y el conjunto de servidores públicos aprenden la forma de contribuir con sus conocimientos y experiencias; al mejoramiento de la gestión gubernamental. Escuchando a los usuarios para asegurar que sus servicios continúen siendo útiles y valiosos, si no lo hace, alguien saltará rápidamente y se llevará el malestar de una mala administración pública vigente, restándole credibilidad a las acciones.

LAS LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. ***Fortalecer las acciones de gobierno mediante la utilización de la Administración Estratégica (Planeación, Seguimiento, Evaluación y Aseguramiento).***

2. *Mantener una política de gasto público equilibrado.*
3. *Crear y fortalecer programas para la eficiencia de los procesos administrativos, normativos y operativos de la administración pública, buscando elevar la calidad y productividad de los mismos.*
4. *Crear y fortalecer programas de capacitación para impulsar la profesionalización de los servidores públicos, mejorando conductas y actitudes.*
5. *Fomentar la coordinación entre los tres poderes.*

En la mayor parte de los países del mundo contemporáneo, el sector público atraviesa por un intenso proceso de transformación institucional y administrativo. Estas reformas buscan mejorar la productividad en el uso de los recursos fiscales, la rentabilidad de las inversiones públicas y la eficiencia en la asignación del gasto gubernamental, pero sobre todo para reordenar el esfuerzo de los servidores públicos, y satisfacer las demandas ciudadanas.

EJEMPLO:

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La nueva forma de gobierno plantea, como punto de partida, la elaboración de un diagnóstico de las dependencias del gobierno, a fin de poder definir las acciones a emprender en el corto, mediano y largo plazo.

El diagnóstico por dependencia tiene por objeto conocer la actual situación operativa, financiera, tecnológica y normativa de cada dependencia del gobierno, identificando sus debilidades y las posibilidades de cambio que permitan definir objetivos de corto y mediano plazo.

Los diagnósticos en cada área incluyen análisis en aspectos críticos: sistema de planeación de actividades, programas en operación, estructura administrativa, recursos asignados, procesos clave y normatividad.

Aplicando técnicas de planeación estratégica, se definen misiones, visiones, valores, objetivos estratégicos líneas de acción y metas para cada dependencia. Existen dependencias en donde es difícil definir una misión clara y concisa por la complejidad de su estructura. Ya que no existe delimitación clara de funciones y responsabilidades.

Se analizan programas y actividades esenciales de cada dependencia, y se contrastan con los objetivos estratégicos perseguidos.

En algunos casos se pueden identificar diferencias importantes entre lo establecido por la normatividad y la realidad; existen dependencias que llegan a tener operativamente una estructura del doble de tamaño que lo establecido en la normatividad.

Las reformas en actuación pública, están orientadas a elevar la productividad y calidad del gasto público en entidades y dependencias. Se debe promover para que los servidores públicos logren un alto desempeño en la provisión de más y mejores bienes y servicios para la ciudadanía. Mejorará más la productividad haciendo más con menos, y ofrecer mejor atención a las demandas ciudadanas.

Las reformas de tipo regulatorio, normativo, administrativo y legal establecerán las bases normativas y jurídicas para oficializar la funcionalidad de la nueva forma de gobierno.

La reforma administrativa se basa en principios de la planeación estratégica y considera elementos de carácter cualitativo, como son la misión, visión y los objetivos estratégicos, entre otros. También contempla los de carácter cuantitativo, como indicadores estratégicos con sus respectivas metas anuales para definir los programas de cada dependencia y evaluar periódicamente su desempeño.

Los indicadores de calidad dan a conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios y los atributos de los productos y servicios esperados. La satisfacción de los beneficiarios, por los productos y servicios que se les otorgan, será conocida con base en encuestas que se realizarán con muestras representativas de la población objetivo. Los atributos de productos y servicios serán medidos con base en estándares de calidad de los productos o servicios. También indirectamente, a través de defectos o consecuencias negativas de los mismos productos o servicios.

Los indicadores de eficiencia son para elevar la productividad de los recursos públicos. Los ejecutores del gasto público tienen la responsabilidad social y política de ejercer los recursos con la más alta eficiencia y transparencia presupuestal. Debe ser para satisfacer a una sociedad más crítica y a un Congreso más plural. Los indicadores de eficiencia miden la proporción entre la cantidad de productos y servicios generados con respecto a los recursos que se hayan utilizado, así como el tiempo transcurrido.

Los indicadores de alineación de recursos permitirán asegurar la congruencia entre los recursos aprobados y suministrados.

Las metas que se establecen deberán ser retadoras para motivar e impulsar el mejoramiento del desempeño de las dependencias.

La reforma administrativa tiene el propósito de dotar de mayor capacidad de respuesta al gobierno, a fin de atender mejor las demandas de la población. Es necesario un reordenamiento institucional que incluye cambios funcionales y operativos.

En los operativos, se contempla la creación de servicios compartidos, la subcontratación de servicios y eliminación de duplicidades. Con estos cambios, se reorientará la utilización de los recursos y mejora la eficiencia administrativa.

Uno de los propósitos de la nueva forma de gobierno es elevar la calidad del gasto público, buscar mecanismos que generen eficiencia en áreas de soporte. La nueva forma de gobierno delimitará las responsabilidades de cada dependencia y área. Permitirá la fusión, la desaparición, el traspaso, la desconcentración o descentralización y el fortalecimiento de las áreas para eliminar las duplicidades y para reacomodar, de manera lógica, las funciones sustantivas de cada dependencia. A través de una reingeniería de procesos clave se consolidará la eliminación de las duplicidades, para así lograr una mayor simplificación de pasos y trámites, rapidez de respuesta y mejoría en la prestación de los servicios.

Hacia el exterior, el reordenamiento institucional traerá como consecuencia mejores productos y más servicios públicos para satisfacer a la ciudadanía y tener una mayor capacidad de respuesta.

2.-SISTEMAS ADMINISTRATIVOS:

INTRODUCCIÓN

La mayoría de los gobiernos carece de sistemas administrativos eficientes lo que provoca deficiencias en la entrega de resultados a la comunidad. Las dependencias tienen que pelear contra la ineficiencia administrativa interna. Además de la necesidad de un sistema de administración de recursos humanos. Entre algunos de los gobiernos que cuentan con sistemas administrativos se encuentran: Sinaloa, Puebla, Guanajuato, Coahuila, Jalisco, Veracruz, Baja California y Aguascalientes. Entre algunos países: E.U, España, Chile, Inglaterra, Australia y Nueva Zelanda.

OBJETIVO

Al finalizar el Subtema los sistemas administrativos el participante será capaz de conocer los requerimientos de algunos sistemas administrativos.

CONCEPTO

Sistema de Calidad Certificado:

ISO – 9000 en el Sector Público. (International Organization Standardization)

Políticas de calidad:

- .- Promueven una cultura de calidad
- .- Otorgan reconocimientos por lograr la calidad
- .- Llevan a cabo programas en educación y entrenamiento
- .- Apoyan al trabajo en equipo.

Políticas para el desarrollo de la Calidad Total:

1. El enfoque de Calidad Total se sustenta y orienta mediante un proceso integral y participativo de planificación estratégica.
2. Se incorpora el enfoque de la Calidad Total a los proyectos, programas y acciones que desarrollen los gestores en los diferentes niveles organizacionales.
3. La aplicación del enfoque de Calidad Total se orienta a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes y comunidad.
4. Se garantiza que la Calidad Total apoye y fortalezca el proceso de descentralización técnico administrativa de la institución.
5. Se intensificarán las acciones para incorporar progresivamente la filosofía y práctica de la Calidad Total a la cultura organizacional.
6. La organización del trabajo se debe orientar hacia estructuras planas y a la gestión por procesos y productos, dirigidos al cliente y a la comunidad, mediante el uso de una plataforma tecnológica apropiada.
7. La filosofía de Calidad Total se sustenta en el desarrollo del capital humano.

8. El enfoque de Calidad Total debe estar apoyado en la solidez financiera que garantice la sostenibilidad del sistema mediante la recciónabilidad y razonabilidad del uso de los recursos y la disminución de los costos de la no calidad.

Calidad Total:

Las empresas e instituciones toman la decisión de adoptarla (emplearla) básicamente por dos razones:

- a. Apoyándose en la Calidad Total, la empresa reacciona a la competencia, que representa una amenaza a una supervivencia redituable.
- b. La Calidad Total es una oportunidad de mejorar.

3.- LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

INTRODUCCIÓN.

Es la forma de administrar un organismo, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigido al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente para beneficio de los miembros del organismo y de la sociedad.

CONCEPTO

Para lograr la Calidad, debemos contar con herramientas como:

1.- Valores de Calidad,

algunos de ellos pueden ser:

- | | |
|---|--|
| 1. Honestidad. | 8. Responsabilidad |
| 2. Modestia. | 9. Liderazgo |
| 3. Trabajo en equipo. | 10. Puntualidad |
| 4. Orden y limpieza. | 11. Compromiso con la comunidad |
| 5. Compromiso con los clientes. | 12. Respeto a la dignidad del ser humano |
| 6. Respeto al medio ambiente | 13. Respeto a las leyes |
| 7. Decisiones fundamentales en la estadística | 14. Innovación permanente |

Las organizaciones deben contar con **Valores** para enfrentar el cambio Exitosamente.

Cliente Interno:

- . Compromiso
- . Favorece el trabajo en equipo.
- . Oportunidad de aprender.
- . Oportunidad de crecer.
- . Estimular la creatividad.
- . Sentido de la trascendencia a su trabajo.
- . Visión sistémica.
- . Calidad.

Cliente Externo:

- . Calidad
- . Honestidad
- . Precio justo
- . Eficiencia
- . Comunicación
- . Visión sistémica

Estructura organizacional:

- . Calidad.
- . Reducción de controles.
- . Alianzas y fusiones.
- . Organización por procesos
- . Redes de trabajo
- . Comunicación fluida

2.- Políticas de Calidad (en el gobierno).

1. Todas las actividades de gobierno deben orientarse hacia el servicio
2. El servicio lo define el cliente en función del beneficio percibido
3. Las actividades que no cuentan con clientes o que no perciben un beneficio deberán ser eliminados.
4. Las dependencias y entidades deberán realizar su planeación estratégica anual, en función del Plan Estatal de Desarrollo, necesidades y expectativas de sus clientes.
5. Todas las dependencias y entidades deberán comprometerse con la administración de Calidad conforme a los objetivos y estrategias de este programa.

3.- Objetivos Generales:

1. Mejorar la Calidad de servicios a la comunidad conforme a necesidades y expectativas
2. Optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad social de gasto público.
3. Mejorar la calidad de los servicios internos de la administración pública estatal.
4. Mejorar los sistemas de planeación, medición, evaluación e información.
5. Mejorar sistemas de rendición cuentas
6. Mejorar el ambiente laboral
7. Mejorar la capacidad técnica y administrativa de los servidores públicos
8. Crear una cultura de calidad enfocada a la mejora continua

4.- Indicadores Generales:

1. Percepción de Calidad en el gobierno por la comunidad
2. Gasto administrativo / total
3. Percepción de Calidad de servicios internos por los servidores públicos
4. Plan anual por dependencia con indicadores y metas
5. Reporte anual por dependencia
6. Publicación mensual de indicadores estratégicos
7. Horas de capacitación / año
8. Gasto en capacitación como porcentaje de la nomina

5.- Estrategias:

1. Planeación y rendición de la gestión pública
Planeación estratégica y rendición de cuentas:
Objetivos:
 - . Orientar la acción de gobierno del Plan de Desarrollo y la Calidad de los servicios

- . Fortalecer la capacidad administrativa de gobierno en todos los niveles.
- . Contribuir a la asignación de recursos presupuestales
- . Medir el desempeño de cada unidad responsable a través de indicadores de resultados relevantes y pertinentes a la comunidad y a los administradores.
- . Informar sistemática, oportuna y relevantemente a la comunidad sobre los objetivos y resultados de la gestión pública.

Análisis estratégico:

- .- Características del Segmento de Mercado
- .- Características del producto
- .- Manera en que opera la empresa

Estrategias:

Dependencias y entidades (equipo estratégico)

- . Definir y difundir su misión, visión y objetivos estratégicos.
- . Definir indicadores estratégicos y metas por cada objetivo estratégico
- . Actualizar indicadores estratégicos
- . Tomar decisiones con base en los indicadores
- . Publicar indicadores estratégicos mensualmente

Unidades responsables: (equipos de proyectos)

- . Definir los costos por proyecto y / o actividad
- . Negociar la asignación de recursos conforme a proyectos

2.- Control de calidad en los servicios internos y externos

Objetivos:

- . Orientar toda actividad de gobierno hacia el servicio.
- . Orientar todos los servicios hacia la satisfacción de los clientes
- . Alinear los servicios a la estrategia de gobierno y las necesidades de los clientes
- . Eliminar actividades que no cuenten con clientes o que no perciban un beneficio.
- . Controlar la calidad de los servicios internos y externos mediante estándares mínimos de calidad e indicadores de desempeño y satisfacción del cliente
- . Capacitar y facultar al personal operativo para mejorar la calidad de los servicios
- . Insertar la voz de los clientes en la organización como motor de cambio
- . Generar una cultura de servicio y de enfoque del cliente.

Esto nos hace reflexionar:

¿ Qué ofrecemos?	Productos y servicios
¿ A quien lo ofrecemos?	Mercado
¿ Qué queremos?	Objetivos
¿ Qué tenemos que hacer?	Estrategia
¿ Cómo lo tenemos que hacer?	Ejecución
¿ Cómo lo ofrecemos?	Sistemas, Recursos, Tecnologías

6.- Modelo de la administración de calidad:

Dentro del modelo de la administración de calidad se debe tener:

- . Comunidad. . Clientes

- | | |
|----------------------------------|---|
| . Programas sectoriales. | . Liderazgo |
| . Rendición de cuentas. | . Toma de decisiones |
| . Verificación. | . Misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores y metas |
| . Valores y políticas de calidad | . Proyectos estratégicos |
| . Desregular y descentralizar. | . Estándares, indicadores de servicio |
| . Desconcentrar y facultar. | . Capacitación y asesoría |
| . Mejora continua. | |
| . Profesionalización. | |

7.- Proceso para la administración de calidad:

8.- Descripción de proceso:

9.- Estructura soporte para el cambio:

10.- Acciones:

Todas las entidades y dependencias deberán;

- . Alinear su planeación estratégica conforme a los objetivos del Plan I de Desarrollo, la administración de calidad y necesidades y expectativas de sus clientes.
- . Definir y difundir su misión, visión y objetivos estratégicos
- . Definir indicadores estratégicos y metas por cada objetivo estratégico.
- . Actualizar, monitorear y tomar decisiones con base en los indicadores estratégicos
- . Definir proyectos orientados a la mejora de los servicios y la optimización de recursos en áreas prioritarias
- . Definir los costos por proyecto y / o actividad.
- . Negociar la asignación de recursos conforme a proyectos.
- . Utilizar los indicadores para la rendición de cuentas al interior de gobierno y ante la comunidad con relación a los objetivos estratégicos.

Indicadores

- . Misión y visión por dependencia
- . Objetivos estratégicos por dependencia
- . Indicadores y metas estratégicas por dependencia
- . Proyectos estratégicos por dependencia
- . Reporte mensual de indicadores estratégicos por dependencia
- . Reporte anual por dependencia

Acciones

Todas las unidades responsables deberán:

- . Capacitar al personal en herramientas de calidad en el servicio.
- . Revisar sus actividades conforme a la estrategia de gobierno y el concepto de servicio.
- . Eliminar actividades que no agreguen valor en la satisfacción de los clientes.
- . Definir el costo integral de los servicios.
- . Descentralizar o privatizar servicios que puedan realizarse con mayor rentabilidad

- social por otras instituciones públicas o privadas.
- . Facultar al personal operativo en el control y mejora de los servicios.
- . Definir estándares mínimos de calidad, que den servicios conforme a las necesidades de los clientes.
- . Medir periódicamente el cumplimiento de estándares y la satisfacción de los clientes.
- . Definir acciones de mejora enfocadas al cumplimiento de los estándares.
- . Negociar con proveedores internos y externos sobre la calidad del servicio.
- . Rendir cuentas al gobierno y a la comunidad sobre indicadores de servicio.

Indicadores:

1. Servicios por unidad responsable
2. Estándares de calidad por servicio
3. Indicadores por servicio
4. Medición por servicio
5. Encuestas de calidad por servicio
6. Reporte público sobre medición.

Estrategia:

- . Alinear actividades conforme a la estrategia y el concepto de servicio.
 - Eliminar actividades que no agreguen valor
 - Definir estándares mínimos de calidad en los servicios
 - Publicar estándares de servicio
 - Medir cumplimiento de los estándares
 - Medir la satisfacción de los clientes
- . Definir acciones de mejora enfocadas al cumplimiento de los estándares.
 - Negociar con sus proveedores internos y externos
 - Publicar indicadores de servicio
 - Definir el costo integral de los servicios

Desregulación, descentralización y desconcentración administrativa.

Objetivos:

- . Eliminar actividades que no agreguen valor a la estrategia de gobierno y a las necesidades de la comunidad.
- . Eliminar exceso de controles al interior y al exterior de gobierno.
- . Concentrarse en lo estratégico.
- . Transferir servicios a instituciones públicas o privadas que garanticen una mejor rentabilidad económica y / o social a la comunidad.
- . Fortalecer la capacidad administrativa de gobierno.

Acciones.

Todas las unidades responsables deberán:

- . Revisar y/o eliminar o proponer regulaciones que por exceso de control afectan su eficiencia y eficacia.
- . Eliminar actividades que no contribuyen a la estrategia de gobierno y a las necesidades
- . Proponer la descentralización o privatización de actividades o servicios que no

contribuyen a la estrategia de gobierno o que pueden ser realizadas con mayor rentabilidad social por el gobierno o por organismos sociales o privados.

- . Facultar al personal responsable de los servicios para la mejora continua a través de la simplificación de los procesos.

Estrategias:

- . Desregulación
- . Descentralización
- . Privatización de actividades o servicios
- . Desconcentración y facultación del personal

Profesionalización del servidor público.

Objetivos.

- . Fortalecer la capacidad técnica y administrativa de los servidores públicos conforme a la cultura de servicio y calidad.
- . Mejorar el ambiente laboral sobre la confianza, responsabilidad y el trabajo en equipo.
- . Aprovechar la riqueza creativa de los servidores públicos.
- . Contar con un servicio profesional moderno con criterios objetivos para la selección, contratación, promoción y retiro del servidor público.

Acciones.

Todas las unidades responsables deberán:

- . Promover la capacitación técnica y administrativa del personal a su cargo.
- . Definir perfiles de puestos y criterios de selección del personal.
- . Definir criterios de evaluación del desempeño con base en la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de indicadores estratégicos y de servicio.
- . Promover el trabajo en equipo.
- . Eliminar las prácticas que recalcan las diferencias jerárquicas.
- . Facultar al personal en el control y la mejora de los servicios.
- . Crear ambiente de participación para que el personal sugiera acciones de mejora a los servicios.

La Dirección de Recursos Humanos o su equivalente en dependencias y entidades deberán:

- . Diseñar un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos que incluya: la selección, promoción, desarrollo y retiro del personal.
- . Medir periódicamente el ambiente laboral de la organización
- . Proponer sistema de reconocimientos a equipos de trabajo sobresalientes.
- . Asegurar recursos financieros para la capacitación de los servidores públicos.

Estrategia:

- . Promover la capacitación técnica y administrativa
- . Definir perfiles de puestos y criterios de selección del personal.
- . Definir criterios de evaluación del desempeño.
- . Promover el trabajo en equipo.

- . Eliminar las prácticas que recalcan las diferencias jerárquicas
- . Facultar al personal en el control y la mejora de los servicios.
- . Crear un ambiente de participación

La Dirección de Recursos Humanos debe contar con:

- . Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos.
- . Sistema para medir periódicamente el ambiente laboral de la organización.
- . Sistema de reconocimientos a equipos.
- . Aseguramiento de recursos financieros suficientes para la capacitación.

Visión y Misión;

Visión (características):

Debe ser trascendente, congruente y basada en una norma de excelencia

Debe englobar los objetivos de la organización sólo en forma cualitativa.

Debe diferenciar a la empresa de otras

Debe definir el giro de actividad deseado por la organización.

Debe ser digna, significativa, estimulante y comprometedora

Debe dar sentido social e histórico a la organización

Debe estar redactada en forma clara, sencilla y atractiva.

Cinco aspectos que deben estar contenidos en el planteamiento de una Visión:

Para qué existe la organización

Qué fines busca lograr

Qué impacto pretende imprimir en su entorno

Qué aportación pretende dar

De qué manera desea trascender

Misión:

Es la declaración formal hecha por los dueños / equipo directivo la cual hace explícita la razón de ser de la organización. Una Misión necesita aglutinar intereses, aspiraciones y demandas de los distintos grupos vinculados con la organización.

- . Debe definir en qué actividad participa la organización
- . Declarar los principales lineamientos que impactan en la Misión.
- . Mostrar compromiso con la mejora continua
- . Revisable en el largo plazo

Proyecta imagen de permanencia, solidez y seriedad hacia clientes y proveedores

Comunica la razón de ser de la organización y el compromiso hacia la excelencia en el servicio.

La Misión se redacta:

- . En términos breves, sencillos y concretos
- . Se expresa en términos cualitativos
- . Menciona los lineamientos principales propuestos por la directiva que impacten en la visión de la organización.

Valores:

Son las buenas costumbres o hábitos en que se desempeña el ser humano, y que le sirven como herramienta para sus actividades cotidianas.

4.- FILOSOFÍA JAPONESA DE LAS 9 "S" PARA MEJORAR EN:

- .- Lo personal
- .- Familiar
- .- Social
- .- Laboral

SEIRI: Clasificación; Mantenga sólo lo necesario

SEITON: Organización; Mantenga todo en orden.

SEISO: Limpieza; mantenga todo limpio

SEIKETSU: Bienestar personal; Cuide su salud física y mental

SHITSUKE: Disciplina; Mantenga un buen comportamiento

SHIKARI: Constancia; Mantener todo limpio

SHITSUKOKU: Compromiso, ir al final de las tareas.

SEISHOO: Coordinación, actuar en equipo.

SEIDO: Estandarización, unificar a través de normas.

Kaizen: significa mejoramiento en todos los aspectos de la vida.

El ambiente de una organización debe ser analizado: (análisis **DAFO**)

- .- Debilidades
- .- Amenazas
- .- Fuerzas
- .- Oportunidades

Descripción de un proceso:

1. Planeación estratégica.

Objetivo: Realizar la planeación de largo plazo de la dependencia o entidad.

Participantes: Nivel Directivo

Secretario: (o equivalente)

Directores Generales (o equivalente)

Directores de Área (o equivalente)

Proceso: Los participantes se reúnen con un consultor de calidad para definir su planeación estratégica.

Productos esperados:

- Misión
- Visión
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores
- Metas de largo y corto plazo

Conceptos relevantes:

La planeación estratégica no puede delegarse a mandos medios. Debe ser realizada por el nivel directivo sin excepción. Los objetivos deben orientarse a resultados.

En esta etapa es muy importante considerarse las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son nuestros servicios?

¿Qué de nosotros los clientes?

¿Esto que hacemos es necesario hacerlo?

¿Alguien puede hacerlo mejor que nosotros?

¿Cómo debemos hacerlo?

Estas preguntas deben orientar a la dependencia hacia la descentralización. No debe avanzarse hacia la etapa de proyectos y servicios sin haber completado la planeación estratégica de la dependencia ya que puede haber una recomposición de estos con base a lo estratégico.

La misión, visión y objetivos estratégicos deben ser difundidos ampliamente en la dependencia y ante los clientes.

Los indicadores deben actualizarse periódicamente. El nivel directivo debe reunirse cuando menos una vez al mes para analizar el comportamiento del indicador, verificar desviaciones con respecto a las metas y tomar decisiones.

Cuando los indicadores se mueven con lentitud, por su naturaleza como es el caso del ciclo de educación o agrícola, el nivel directivo debe revisar el avance de los proyectos en reuniones mensuales.

2. *Proyectos estratégicos.*

Objetivo: Definir proyectos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

Participantes:

Director General

Director de Área

Proceso: El equipo se reúne con un consultor en calidad para definir sus proyectos estratégicos a través de un taller de Administración de Proyectos.

Productos esperados.

1. Carátula de Proyecto.
 - . Responsable del Proyecto.
 - . Objetivo Estratégico con el que se relaciona.
 - . Indicadores del proyecto.
 - . Costo de proyecto
 - . Nombre del proyecto
 - . Objetivo
 - . Estrategias del Proyecto
 - . Metas de proyecto
2. Diagrama de Gantt o cronograma
3. DET o Desglose Estructurado de Trabajo
 - . Estrategias
 - . Acciones
 - . Productos

Conceptos Relevantes.

Los proyectos estratégicos deben ser definidos por cada Unidad Responsable.

Se nutren de la estrategia de la dependencia y de las sugerencias de mejora de los líderes de servicio.

Los proyectos sirven para alinear la acción hacia la estrategia y para definir el presupuesto de la unidad responsable. Los proyectos que no cumplan con este requisito deben ser eliminados.

El Director General es el coordinador de proyectos y, debe reunirse cuando menos una vez al mes con sus responsables de proyecto (Directores de Área) para revisar el avance de los mismos.

3. Control de calidad en los servicios.

Objetivo: Definir estándares mínimos de calidad en el servicio, mínimo un estándar por servicio. Definir indicadores de cumplimiento del estándar y satisfacciones del cliente.

Participantes; Director Área, Subdirector (líder de servicio), Jefe de Departamento.

Proceso: Los participantes se reúnen en un taller de definición de estándares para precisar sus servicios e incorporarles estándares mínimos de calidad.

Productos esperados:

- . Servicios
- . Estándares (mínimo uno por servicio)
- . Indicadores de desempeño (porcentaje de cumplimiento conforme al estándar)
- . Indicador de Satisfacción del Cliente (encuestas)

Conceptos relevantes:

A través de los estándares es factible controlar la calidad del servicio y mejorarla.

El personal operativo debe estar facultado para hacer mejoras en el proceso que respalda el servicio como la eliminación de pasos que no agregan valor (reingeniería)

Debe reunirse una vez a la semana para revisar el comportamiento de los indicadores de servicio y hacer propuestas de mejora. Debe tener acceso a niveles superiores para el planteamiento de mejora que están fuera de su responsabilidad (desregulación, descentralización, recursos, etc)

Cultura de calidad personal:

Conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que con el uso de la práctica y herramientas de calidad. permiten colaborar con su organización a afrontar retos en el cumplimiento de su misión.

Cultura: es el comportamiento aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia. La manera tradicional de hacer las cosas. Métodos de trabajo, enfoques, la forma de atender, la forma de convivir, costumbres heredadas, forman parte de la cultura en las personas.

Se pueden desglosar:

- a.- Comportamiento social
- b.- Aprendizaje
- c.- Historia

El estudio de la cultura de una nación se debe enfocar a los distintos niveles de la misma. Los niveles son:

- .- Nivel nacional, acorde al país del individuo
- .- Nivel regional, étnico, lingüístico o de afiliación
- .- Nivel de género, según sexo de la persona
- .- Nivel generacional, separa a los abuelos de los padres y a éstos de los nietos
- .- Nivel de clase social, oportunidades educacionales, profesión u ocupación de una persona y nivel económico.

Individualismo / colectivismo:

Las organizaciones de calidad muestran una tendencia hacia el individualismo, cuentan con individuos con iniciativas y espíritu de colaboración para trabajo en equipo, una alta comunicación y entendimiento, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, confianza en las personas y sentido de responsabilidad en todos los niveles.

4. Desregulación: El nivel directivo debe manejar constantemente y tiene que ver con la eliminación de funciones, servicios o controles que van en contra de la misión, visión y objetivos estratégicos de la dependencia.

La pregunta ¿esto que hacemos es necesario hacerlo? es necesario como parte del pensamiento estratégico del nivel directivo. Puede derivar en el ahorro y optimización de recursos.

5. Descentralización: Al igual que la desregulación, es un concepto que el nivel directivo debe manejar constantemente como parte de su pensamiento estratégico.

Obedece a la pregunta de ¿esto que hacemos sí es necesario hacerlo, pero alguien más puede hacerlo mejor?

Debe derivar en el traslado de funciones y/o recursos hacia otras instancias de gobierno, organismos no gubernamentales o en la privatización.

6. Desconcentración y Facultación del personal: Es el acercar la toma de decisiones a las áreas de servicio. La desconcentración lleva un cambio en el estatus legal de alguna área de la dependencia para dar mayor independencia a un a áreas de servicios.

La facultación por el contrario, no requiere de un cambio de estatus legal, simplemente es dejar que el nivel operativo tome decisiones en la mejora de los servicios con la misma filosofía de que el que está más cerca del servicio (y del cliente) es quien sabe que mejoras hacer para mejorarlo.

7. Capacitación y Asesoría: Proceso de cambio hacia la calidad, requiere de capacitación en los valores, conceptos y herramientas de calidad. Por ello, además de la capacitación técnica que el personal requiera, los Directores Generales deben promover la capacitación del personal en Administración de Calidad.

Se recomiendan 40 horas de capacitación al año por servidor público. La asesoría es necesaria en un principio para ayudar en la práctica al uso de las herramientas de calidad.

Se recomiendan el uso de asesores e instructores de calidad con experiencia en procesos de cambio en gobierno.

8. Profesionalización: El objetivo es crear un cuerpo de administradores públicos eficientes en un ambiente de calidad, y se compone de:

- . Capacitación continua
- . Definición de perfiles de puesto
- . Valuación de puestos
- . Contratación y promoción por méritos
- . Sistema de evaluación del desempeño
- . Ambiente laboral sano con alta satisfacción del personal
- . Ambiente de participación en la mejora continua.

9. Liderazgo: En todos los niveles de la organización es necesario para impulsar el cambio de sistema administrativo hacia la calidad. El nivel directivo debe abandonar el proceso de cambio y promover la innovación y participación de toda de la organización.

Liderazgo en trabajo de equipo:

El nuevo enfoque administrativo. Es difícil cambiar cuando se ha estado haciendo algo de la misma manera durante toda la vida, en el mundo moderno los cambios en las necesidades y demandas sociales forzan a un gobierno a cambiar para mantenerse dentro de la corresponsabilidad.

La competencia mundial que se vive en todos los aspectos, impulsados por un nuevo y más inteligente estilo de administrar, nunca había sido tan intensa. Las organizaciones gubernamentales están aprendiendo nuevas formas de trabajo y los servidores públicos a contribuir con conocimientos y experiencias al mejoramiento gubernamental.

Escuchando a los usuarios para asegurar que sus servicios continúen siendo útiles y valiosos, si no lo hace, alguien saltará rápidamente y se llevará el malestar de una mala administración pública vigente, restándole credibilidad a las acciones.

El nuevo enfoque de la administración fundamentado en el liderazgo y trabajo en equipo, permite a las organizaciones gubernamentales adecuarse, a este nuevo estilo administrativo denominado:

Liderazgo en calidad y trabajo en equipo.

Aprendiendo cómo supervisar, controlar y mejorar continuamente los sistemas, procesos y servicios, los gobiernos se vuelven altamente competitivos para proporcionar a la ciudadanía lo que ellos quieren, cuando y como lo quieren.

Esto conduce a la toma de mejores decisiones y satisfacción para la sociedad como para el gobierno; para los dirigentes del estado y sus colaboradores. En el liderazgo de calidad y trabajo en equipo; las decisiones se toman basadas en datos, no en tanteos, el uso del enfoque científico se convierte así en un procedimiento estándar, la meta es el mejoramiento de las acciones, obra y servicios mediante el mejoramiento del "como" se hace el trabajo (los procesos) en lugar de "qué" se hace (los resultados).

Hoy en día el trabajo del director es de colaboración hacia la gente para que haga el mejor trabajo posible, visualizando y eliminando las barreras que evitan al trabajador

realizar acciones, obras y servicios de calidad todo el tiempo, logrando que el servidor público aprenda a utilizar los conocimientos que han logrado al estar trabajando en la institución o al estar tratando a la comunidad día tras día.

La transformación hacia el liderazgo del esfuerzo concentrado del personal a través de la organización, incluyendo la participación activa de los mandos medios superiores. (El propio del Estado, Titulares de Dependencias y Organismos, Directores, jefes de Área etc:)

Triángulo de la integración (relación)



Si una organización quiere alcanzar el éxito, los titulares, directivos, jefes de departamento y demás personal aprenden y valoran el trabajo conjunto, el ejercicio del liderazgo de Calidad y el trabajo en equipo son elementos que no pueden existir si ellos se ven como adversarios; los directivos siguen teniendo el mando pero mediante el desarrollo de una genuina asociación con la fuerza de trabajo.

Modelo Deming para el liderazgo de Calidad.

El Dr. W. Edward Deming recomienda prioridad a las necesidades del usuario, mejorando constantemente cada proceso de trabajo de manera que, el servicio final sobrepase las expectativas del usuario.

La idea es mejorar la ejecución de cierto número de servicios y obras por la ejecución de acciones que exacta y constantemente satisfagan las necesidades del ciudadano, mediante un proceso que no genere desperdicio o reprocesos de pérdida de tiempo.

Ciclo de Deming: hacerlo con permanencia.

Actúa ----- planifica----- implementa ----verifica..... actúa.

Se logra, mediante la aplicación de la excelencia en cada aspecto operativo de la dependencia u organismo, el ejercicio del liderazgo de calidad y el trabajo en equipo, se enfoca hacia la creación de un área de trabajo que impulse a todos a contribuir por los objetivos y la misión de esa organización gubernamental.

En la operatividad de tareas, titulares, directivos, mandos medios, y en general todos los que participan del trabajo de una organización aprenderán a utilizar el enfoque científico, a resolver los problemas y a realizar mejoras sustanciales a sus procesos de trabajo; determinando las causas fundamentales de cada problema a través de la cuidadosa investigación que el personal involucrado puede realizar para diseñar y aplicar las alternativas de solución.

Reacción en cadena del modelo de Deming de calidad y su enfoque al Sector Público.

Mejora de la calidad

Disminución de tiempos, requisitos y errores.

Mejora en la operación de servicios, trámites y obras

Disminución de acciones deficiencias y deshonestos

Aumento en la credibilidad ciudadana sobre la eficiencia del gobierno

Democrática pertenencia en el poder

Excelencia en la gestión del gobierno

Confianza y satisfacción ciudadana en las acciones del gobierno

En cada mejora realizada, los procesos y sistemas serán más eficientes. La ciudadanía obtiene mejoras, acciones, servicios y obras, incrementando la credibilidad hacia la estructura de gobierno y el reconocimiento a su gestión.

Elementos clave de la Calidad: (10)

1. Liderazgo de calidad; El ejercicio del liderazgo de calidad y trabajo en equipo es una nueva manera de hacer logros.

2. Enfoque en el ciudadano (cliente); La meta es satisfacer las necesidades de la sociedad, proporcionar valor agregado al ciudadano. La utilidad vendrá a medida que la ciudadanía reconozca la calidad de la gestión por los servicios que recibe. Los miembros de una organización de calidad identifican, tanto a los usuarios externos; como a los usuarios internos.

3. Obsesión por la calidad; Se logra por medio de acciones, obras o servicios que satisfacen al ciudadano bajo eficientes métodos de ejecución.

4. Validar la estructura de trabajo; Todos los trabajos cuentan con una estructura que puede estar oculta bajo la ineficiencia del mismo proceso, puede ser estudiada, medida, analizada y mejorada.

5. Libertad a través del control; Los empleados estandarizan los procesos y reducen la variación en la prestación del servicio. A medida que ocurren los cambios se tendrá más tiempo para eliminar problemas, desarrollar nuevos sistemas y lograr mayor conocimiento del proceso.

6. Unidad de propósito; Existe visión y unidad de propósito que parte de la planeación estratégica. Favorece la participación de todos hacia el entendimiento que "somos una familia y hacemos un excelente trabajo".

7. Trabajo en equipo; Se debe analizar la historia atrás, cada problema antes de querer cambiarlo. Las cosas que se descuidan empeoran. No confundir la atención, la mejora con entrometimiento, es peor que la falta de atención a los sistemas.

La administración sería fácil si no fuera para todos los empleados. Las organizaciones existen por los usuarios, por lo tanto se debe poner atención a la gente y a los sistemas.

8. Educación y capacitación continua; En una organización enfocada a la calidad todos aprenden constantemente, el titular impulsa a sus subordinados a elevar constantemente su nivel de habilidad técnica y experiencia profesional. El personal obtiene mayor destreza en sus trabajos y aprende a ampliar sus capacidades.

9. Las dimensiones del esfuerzo de calidad; Requiere de esfuerzos en muchos frentes, pero sobre todo se requiere del compromiso de cambio.

10. La gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada.

Se debe involucrar a todo el personal en cada etapa de mejora: durante la identificación de la necesidad de cambio, planeación e implementación así como durante su supervisión y verificación de resultados.

Romper las barreras, la gente estará temerosa de ceder su control, de involucrarse en algo que piensa puede poner en riesgo su seguridad o posición,

La posibilidad de eliminar errores y fallas descansa en el mejoramiento de los sistemas a través de los cuales se está realizando el trabajo.

Esto ha evolucionado hasta convertirse en una regla que indica que por lo menos el 80 % de los problemas pueden ser solucionados únicamente si se modifican los sistemas (determinados por el nivel directivo de la dependencia) y menos del 20 % caen dentro de la esfera de control de los trabajadores.

El director de un área no podrá trabajar con calidad utilizando herramientas defectuosas u obsoletas, mala comunicación, objetivos poco definidos y confusión en las tareas, lo que impide una adecuada coordinación con su equipo de trabajo y un deficiente rendimiento con su titular; una cajera no podrá proporcionar calidad en la atención al público si su equipo de computo presenta continuas fallas.

Un trabajador hace algo mal, el problema se genera por la forma en que el empleado recibió la capacitación en su puesto, lo cual viene a ser un problema de sistema.

Cuando la gente reconozca que los sistemas generan la mayor cantidad de problemas, dejará de culpar a los empleados. Preguntarán cual es el área que requiere mejora para buscar y encontrar el origen del problema.

Obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de la calidad.

- . Falta de comunicación dentro de las organizaciones.
- . Diferencias culturales y económicas entre altos mandos y las bases
- . Se toma como una "moda" en lugar de permanente actitud.
- . Todos hablan de calidad, pero no se hace nada para alcanzarla, el cerebro (directivos) no se involucra con el corazón (el personal).
- . Los bienes y servicios están hechos por gente y para la gente.
- . Falta involucramiento de gran parte de las personas para alcanzar los objetivos de las instituciones y frecuentemente se anteponen los intereses personales a los del grupo.
- . No sabemos trabajar en equipo.
- . No se consulta a las bases para conocer sus problemas o necesidades y no se les invita a participar en sus soluciones.
- . Se requiere de entrenamiento y capacitación creativa para facilitar el alcance de los objetivos propuestos.
- . Implementar sistemas de estímulos y reconocimientos factibles.

5.- EL DR. DEMING DESARROLLÓ 14 PUNTOS PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN LOGRE SER COMPETITIVA.

Conforman la actitud hacia el mejoramiento continuo en todas las tareas.

1. Genere una consistencia encaminada a lograr el mejoramiento continuo del producto y el servicio.
2. Adopte el reto de la competitividad, reconociendo la era política, económico y social actual. No se deben aceptar errores.
3. Suspenda las acciones de inspección para alcanzar la calidad y desarrolle un esquema de confianza para hacer el trabajo.
4. Termine con los gastos innecesarios y minimizar los costos totales. (no atender los insumos sin atender su calidad)
5. Mejorar constantemente el servicio y atención al usuario.
6. Promover la capacitación constante
7. Instituir el liderazgo, ayudar a la gente, (para hacer mejor su labor) por medio del mejoramiento de procesos.
8. Desterrar el miedo, que todos pueden trabajar con efectividad a favor del usuario interno y externo.
9. Destruir las barreras internas departamentales e integrar un equipo
10. Eliminar las exhortaciones vagas, las causas de baja productividad son generadas por el sistema.
11. Eliminar los estándares de rendimiento y sustituirlos por el liderazgo de calidad. (Ineficiencia y altos costos)
12. Asegurarse que el trabajador disfrute su trabajo, orgullosamente, instrumentar un programa de educación y de auto mejora.
13. Involucrar a todos en la transformación. Instituir programas de educación y entrenamiento en nuevos métodos, tecnologías y técnicas de trabajo en equipo.
14. La transformación se hace llevando a la práctica principios de la calidad total. Contar con equipo especial en la alta dirección.

El Modelo de la Estrella de la Calidad.

Para una estrategia de Calidad se ha desarrollado el Modelo Integral de la Calidad, llamado La Estrella de la Calidad. (su creador G. Mitre)

Tiene los siguientes elementos (6)

1. **Liderazgo de la Dirección;** Es el establecimiento y cumplimiento de políticas de calidad; nuevo liderazgo. El liderazgo es vital, sin el no se podría iniciar alguna actividad hacia la calidad. El liderazgo no es una habilidad para adquirir carisma. El liderazgo es un medio para obtener algo. Con un buen general, no hay malos soldados.
2. **Recursos Humanos;** Capacitación; trabajo en equipo; participación en las soluciones ("**empowerment**"). El recurso humano se ha tratado como una fuerza de trabajo, o fuerza física. En la actualidad ya no es válida. Muchas empresas están rompiendo el mito de que el trabajador o empleado no puede pensar. El recurso humano actualmente es el recurso más importante y valiosos de toda la organización.
3. **Producto;** Encuestas, entrevistas con clientes, **QFD (Función de calidad)**, diseño de experimentos. Se define a un producto como el resultado de cualquier proceso. Un producto puede ser un bien o un servicio.

4. Proceso; Diseño ingenieril del proceso, diseño de experimentos, control estadístico del proceso, (estandarizar el producto) **QFD**. Hay que verlo como un sistema, esto es, un conjunto de elementos variables, equipos, materias primas, factor humano, etc, relacionados entre sí, y que buscan un bien común.

5. Proveedores; Tener pocos y buenos; relaciones a largo plazo con políticas ganar – ganar; ayuda mutua; auditorias, reconocimientos y premios. La estrategia actual es crear lazos de confianza con los proveedores.

6. Competencia; Buscar procesos y procedimientos que estén usando los líderes, no necesariamente en la misma rama de la empresa ("**Benchmarking**"). **Conveniencia de observar lo que esta haciendo la competencia.** Puede ser directa, cuando esta haciendo el mismo producto, bien o servicio; o indirecta, cuando llevan a cabo procesos similares, pero no necesariamente con los mismos productos.

Modelos Genéricos: (8)

1. QFD: Es el despliegue de la voz del cliente hacia toda la organización. (Función de Calidad). Tiene como objetivo asegurar que se cumplan las expectativas del cliente desde el diseño del producto, durante su proceso de manufactura, hasta que es utilizado por el consumidor.

2. Benchmarking; (surge en 1979): Procedimiento sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios, procesos de trabajo, prácticas y posición competitiva de las empresas de "Clase mundial", con el propósito de identificar sus éxitos y realizar las mejoras organizacionales.

3. Reingeniería de Procesos: Reingeniería significa empezar de nuevo; implica hacer recomendaciones de mejora a los sistemas existentes para que funcionen mejor, abandonar los procedimientos establecidos y examinar los procesos que se requieren para crear el bien o servicio y entregar un producto de valor al cliente.

Es una revisión, rediseño radical y un replanteamiento fundamental de los procesos operacionales y la estructura organizacional, enfocados a mejorar la competitividad de las empresas por medio de mejoras de su desempeño y rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega.

Se compone de 4 fases:

- a. Preparación para el cambio.
- b. Planeación del cambio
- c. Diseño del cambio.
- d. Evaluación del cambio

4. Normas ISO 9000 / QS 9000: **ISO son las siglas de International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Normalización)** se funda en Ginebra Suiza en 1946. su propósito es desarrollar normas a nivel mundial que son adoptadas por los países miembros del ISO.

Serie ISO 9000: En 1980 se firmó el Comité técnico ISO – TC – 1776, para asuntos de sistemas de calidad. En 1987 se editaron y su primera revisión se aprobó y editó en septiembre de 1994.

LA FAMILIA ISO 9000 son normas de los sistemas de calidad que guían el desempeño de una empresa o institución con necesidades específicas en el área de: diseño desarrollo, producción, instalación y servicio.

Norma ISO 9004 define los elementos básicos de un sistema completo de aseguramiento de la calidad, y sirve de guía para la aplicación del nivel apropiado.

Las normas definen tres niveles de aseguramiento de la Calidad:

Nivel 1 ISO 9001 Proporcionan un modelo para el aseguramiento de la calidad en empresas que diseñan, desarrollan, producen, instalan y dan servicio a productos.

Nivel 2 ISO 9002 Proporcionan un modelo de aseguramiento de la calidad para empresas ocupadas solo en la producción e instalación.

Nivel 3 ISO 9003 Aplica a empresas ocupadas únicamente en inspección y prueba final.

Las Normas de Calidad tienen cinco objetivos:

1. Mantener y mejorar continuamente la calidad de los productos y/ o servicios en relación con las necesidades.

2. Mejorar la calidad de las operaciones, par satisfacer continuamente las necesidades declaradas e implícitas de clientes e interesados.

3. Dar confianza a la gerencia general y a empleados, de que están cumpliendo los requerimientos de calidad y de que la mejora está ocurriendo.

4. Dar confianza a los clientes así como a otros interesados de que están satisfaciendo las necesidades de calidad en el producto o servicio entregado.

5. Dar confianza que se está cumpliendo con requerimientos del sistema de la calidad.

5. ISO 14000- permite a las compañías decidir como gestionar realmente sus actividades ambientales. El sector público no es el único defensor de sólidas prácticas de gestión ambiental.

El interés público en ecología que se desarrolló en la década de los setenta estimuló en gran medida la legislación ambiental.

6. Premio Nacional de Calidad: Cada vez un mayor número de instituciones y naciones empiezan a reconocer los logros de las organizaciones en el mundo, son instrumentos que permiten acelerar el proceso de cambio cultural en las organizaciones, y constituyen una guía hacia el logro del mejoramiento continuo. Tienen un doble propósito: en el corto plazo, a quienes han tenido la visión y la perseverancia necesarias para avanzar por el camino de la Calidad, premiar su esfuerzo, difundir sus éxitos y señalar los modelos y ejemplos a seguir. Más importante aún, los premios se convierten en el objetivo principal de esfuerzo para el mejoramiento de la calidad.

Los premios son un instrumento de medida y de control para aquellas empresas que ya estén trabajando en calidad y quieran hacerse una auto evaluación, u chequeo para determinar sus puntos fuertes y débiles, identificar áreas de oportunidad de mejora de la empresa y corregirlos, que redundará en una mayor integración de todo el equipo humano, en mejor aplicación de los procesos, y en particular la mejora continua.

En México, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial entregó por primera vez en 1985, premios nacionales y reconocimientos a las empresas a cuyos productos cumplieran o superaban los requisitos mínimos establecidos por las normas mexicanas.

Debido a la trascendencia del acontecimiento y al impulso que dentro de las empresas comenzó a darse hacia la incorporación de los principios de calidad total, el gobierno

federal decidió institucionalizar el Premio Nacional de Calidad por medio del cual se reconocía y premiaban el esfuerzo de los industriales mexicanos que mejoraba la calidad de los productos que fabricaban, y se establece por acuerdo publicado el 23 de julio de 1986 en el diario oficial de la Federación.

Las categorías participantes:

1. industriales grandes
2. industrias medianas o pequeñas
3. Comercios grandes
4. Comercios medianos o pequeños
5. Servicios grandes
6. Servicios medianos o pequeños

Los criterios a evaluar son:

- a. Calidad centrada en dar valor superior a los clientes
- b. Liderazgo
- c. Desarrollo del personal con enfoque de calidad
- d. Información y análisis
- e. Planeación
- f. Administración y mejora de los procesos
- g. Impacto a la sociedad
- h. Resultados de calidad

8. Premio Malcom Baldrige:

Creado en 1987 y presentado oficialmente en el siguiente año, es un reconocimiento anual a las compañías estadounidenses que se destacan por su gestión y logros de la calidad. El propósito del premio es promover conciencia nacional acerca del significado y propósitos de los conceptos de calidad, además de destacar los logros y el gran desempeño de las empresas que han realizado significativos progresos en la promoción y transferencias de la información sobre las bases de la cooperación y la educación.

Se otorgan premios a:

- .- empresas manufactureras
- .- compañías de servicios
- .- empresas pequeñas.

Los criterios de evaluación del Premio son:

- a. Liderazgo
- b. Información y análisis
- c. Planificación estratégica de calidad
- d. Desarrollo y administración del recurso humano
- e. Administración del proceso de calidad
- f. Resultado de calidad
- g. Enfoque y satisfacción del cliente.

En la parte central se encuentra el cliente. Que determina si la calidad ha sido alcanzada o no.

Cuando la calidad es alta, el resultado se ve reflejado en el aumento de las ventas. Existen las características básicas de calidad, nivel que por debajo de él crea la insatisfacción del usuario. El control total de calidad y círculos de calidad en Japón, el primer usuario o cliente es considerado el departamento siguiente. Cada departamento es responsable de enviar solo productos o servicios de calidad hacia el siguiente departamento. A veces el departamento continuo al nuestro lo consideramos como el "enemigo" o el "policía".

Control Total de calidad:

"Control" a veces se entiende como sinónimo de "policía o vigilante" y a lo mejor por ello el nombre genérico de círculos de Control de calidad se ha reducido al término de Círculos de calidad.

Control en Japón, de acuerdo con el Dr. Kano significa: "Todas las actividades necesarias para lograr los objetivos a largo plazo y en forma eficiente y económica"

La tendencia por delinear nuestros "territorios de trabajo" nos lleva a ocultar los esfuerzos que podemos hacer en forma colectiva para mejorar la forma de hacer las cosas, aumentar nuestra productividad y nuestro estándar de vida.

La palabra "control" la percibimos como aquello que necesitamos ejercitar y reunir los hechos necesarios para hacer planes y tomar acciones con miras hacia la mejora.

Control Total de calidad (CTQ). "Es el enfoque que debemos tener para alcanzar nuestros objetivos de forma más eficiente o bien para administrar nuestra organización"

Es un grupo de estrategias y tácticas dirigidas al logro más eficiente de los objetivos de una organización.

Los Círculos de calidad se vieron como un programa para ahorrar dinero y no como parte de las actividades de la línea administrativa. Carecieron de cumplir con el criterio básico que encontramos en la definición de los Círculos de Control de Calidad no por el hecho de que alguno de esos programas fallaron se debe entender que los Círculos de calidad fallaron.

Falla en Norteamérica fue la de usar los círculos por razones de "productividad" únicamente y no por razones de "calidad". No quiere decir que los círculos no ayuden a la productividad pero es necesario para aclarar esto enfatizar dos puntos:

1. Es una equivocación hacer un programa de productividad como tal, en lugar de tratarlo como parte de un programa integral de la línea de administración.
2. La lección japonesa "productividad y calidad" son socias, no se les debe ver como opuestas o mutuamente exclusivas.

Otra falta de integración de los Círculos de calidad en los planes de una organización o Institución, es no reconocer que los Círculos no son solamente un programa de los trabajadores. Los Círculos de calidad es un cambio en la filosofía y estilo administrativo.

Control **Total** de calidad: Se define Total en tres sentidos;

1. "Control de calidad" no está limitada a ser aplicada solo a las áreas de manufactura de un producto o servicio.

Control de calidad en América creció de la función del "inspector" cuya tarea era inspeccionar el producto manufacturado o servicio ofrecido, el propósito era comprobar si el producto o servicio cumplía con las especificaciones. Control total en Japón significa que los esfuerzos del control de calidad comienzan con diseño del producto o servicio y terminan cuando el cliente usa a su entera satisfacción el producto o servicio. Cada función involucrada con producto o servicio lo es también con control de calidad.

2. La palabra "total" aplica al control de calidad en Japón, el control de calidad se refiere no solo al producto que se fabrica (o servicio último que se está ofreciendo), sino al trabajo de la compañía: la secretaria que tiene falla en la redacción de una carta, el contador que olvida agregar una cifra, el vendedor que no promueve el producto, el agente de servicio al cliente que se comporta en forma ruda, el presidente que toma una decisión a través de una mala o pobre estrategia, todos los empleados en cada aspecto de sus trabajos están dentro del componente del Control Total de Calidad.

3. "Total" se refiere al reconocimiento de cada persona que es responsable de la calidad de su propio trabajo y/o el trabajo de grupo. La gente está consiente que cada quién es responsable por la calidad no solamente aquellos que tienen el cargo para ello.

Control Total de **Calidad**. Los japoneses son muy actualizados, se dieron cuenta que la clásica noción de "calidad" como "el grado de cumplimiento estándar" era una definición muy "estrecha" o pobre. Aceptaron y aplicaron el concepto "calidad" es el grado de satisfacción del cliente o usuario.

6.- LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL.

(TQM, por sus siglas en inglés) constituye una excelente opción para este sistema administrativo. TQM es un concepto de tipo cultural y no un conjunto de procedimientos que pueden ser fácilmente instalados en una institución u organización, como un programa computacional.

La percepción de que México como un país que solo ofrece mano de obra barata cambia paulatinamente. American Express, Ford Motor Company, Chrysler y General Motors reportan que su fuerza laboral mexicana ofrece un nivel de calidad y confiabilidad no encontrado en otros países.

Para promover la competitividad en las organizaciones mexicanas, en 1989 se constituyó el Premio Nacional de Calidad en reconocimiento a las empresas que lograron resultados sobresalientes en calidad, atención al cliente y calidad de vida en el trabajo. Algunas de las empresas merecedoras de dicho premio son por ejemplo, General Motors Planta Toluca, Chrysler, Xerox México, ITESM Campus Estado de México, American Express, entre otras.

Cambios de paradigma y la introducción de la calidad total en empresas mexicanas.
De acuerdo con (Bounds, 1994)

Paradigma es un modelo, creencia que se sigue. Los paradigmas pueden ser buenos o malos según el efecto que hacen en sus seguidores. Muchas de nuestras reacciones que tenemos día con día se basan en paradigmas o creencias que no se cuestionan. Cuando el paradigma pierde su valor se convierte en mito.

Paradigmas:

Liderazgo;

Paradigma anterior: El jefe es el que da las ordenes y se debe obedecer.

Paradigma nuevo: El líder está para conducir, apoyar y ayudar a que se den los resultados.

Recurso humano;

Anterior: No puede pensar su único valor es el de sus manos y pies.

Nuevo: El recurso humano es el capital más importante de la empresa.

Producto;

Anterior: El diseño del producto es responsabilidad del departamento de diseño.

Nuevo: El diseño del producto se hace en forma conjunta de varios departamentos de la empresa y se incluye de manera predominante la presencia de los requerimientos del cliente.

Proceso:

Anterior: No es posible disminuir la variación que produce cualquier proceso.

Nuevo: A través de técnicas estadísticas es posible determinar cuales son las variables que causan la mayor variación y por lo tanto se deben controlar

Proveedores:

Anterior; Es necesario tener muchos proveedores con el criterio de pedir 3 cotizaciones y comprar el más barato.

Nuevo: Se hacen negociaciones a largo plazo con proveedores especificando calidad, oportunidad y precio. Proveedor y empresa trabajan juntos para beneficio mutuo.

Competencia:

Anterior; No mires a la competencia ya que tu éxito comprueba que sabes hacer las cosas (soberbia)

Nuevo: Observa que está haciendo la competencia, directa o indirectamente observa sus procesos y sus métodos de trabajo compárate con ellos y mejora los procesos.

Modelos genéricos de administración por calidad total.

Adoptar la filosofía de Calidad Total se basa en 2 razones.

1. Reacciona a la competencia que representa una amenaza a una supervivencia redituable (rentabilidad).
2. La calidad total es una oportunidad de mejorar.

A principios de los años ochenta la política proteccionista era considerada como una situación normal (etapa normal) totalmente aceptada. Los consumidores empezaban a sufrir el consecuente incremento de precio debido a los grandes márgenes de ganancia que permite una economía cerrada y protegida de la competencia, aunado al deterioro de la calidad y la productividad de los productos de las empresas (etapa de anormalidad, en que aparecen los primeros síntomas de inconformidad).

El gobierno mexicano no tuvo otra opción que adoptar una política comercial menos proteccionista con una mayor competencia para los productores nacionales, los cuales fueron obligados a incrementar su eficiencia, productividad y calidad hacia niveles internacionales para poder permanecer en el negocio.

Como consecuencia de este cambio de paradigma, el gobierno mexicano ha realizado acuerdos internacionales en apoyo a esta nueva política, y las organizaciones han comenzado a buscar nuevos sistemas administrativos y de dirección que les ayuden a ser más competitivos en este nuevo ambiente (etapa de reemplazo). Organizaciones internacionales de comercio a las que México se ha adherido entre otras son:

- . Un cuerdo de cooperación con la Unión Europea en 1991
- . El TLC en 1993
- .. Otros acuerdos bilaterales o trilaterales con diversos países de Latinoamérica 1994.
- . Recientemente el TLC con la comunidad europea e Israel.

La búsqueda de nuevos paradigmas es una necesidad de hoy si se desea detectar oportunidades de negocio o supervivencia. Conforme las personas aprenden continuamente de su experiencia y transfieren este conocimiento a situaciones nuevas, la organización desarrolla capacidad y recursos para crear e influir en su propio futuro.

La política de industrialización adoptada por México desde 1940 ha generado entre otros las siguientes situaciones:

El desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de calidad poco competitiva en precio y calidad misma, particularmente en los mercados internacionales.

En las organizaciones, pequeña y median industria que siempre se encuentra en una posición débil para afrontar problemas económicos como los ocurridos en 1976, 1982, 1986 y 1994.

La actividad económica se concentra principalmente en tres áreas metropolitanas: Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

México ha tenido problemas para desarrollar su propia tecnología y depende de la importada con la consecuente baja competitividad.

Falta de orden con la que a veces ha crecido la economía en algunas ciudades importantes del país.

No hay suficiente ahorro e inversión para renovar las instalaciones productivas que lo requieren y así mantener la infraestructura económica.

Muchas empresas mexicanas crecieron acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional, reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructuras.

El PIB de México creció muy rápido durante los setenta y principios de los ochenta principalmente en el sector manufacturero. La situación se deterioró debido a un tipo de cambio poco realista, y finalmente no pudo sostenerse en 1982 ante la presencia de factores externos como el incremento mundial en las tasas de interés y la caída de los precios de petróleo.

Los cambios hacia una economía abierta requieren de un periodo largo para conocer los beneficios esperados en términos de bienestar. Consolidación de la democracia, mejoramiento de calidad en educación, cambios en valores culturales como honestidad, puntualidad, disposición al trabajo, al ahorro, etc.

El TLC. con Estados Unidos de América y Canadá ha sentado las bases para mayores cambios estructurales en la economía en general y pretende estimular nuevas inversiones y promover una mayor competitividad entre las empresas. Las empresas mexicanas se beneficiarán con el TLC por la experiencia y aprendizaje obtenido en el proceso de forzarse a competir con estándares internacionales.

A pesar de que México cuenta con una gran cantidad de mano de obra disponible y de que los salarios bajos representan una ventaja competitiva, la capacitación es una limitante seria para el logro de productividad, la calidad y el desarrollo de tecnología propia.

La calidad de la administración en México, fue evaluada y comparada en el Reporte de Competitividad Mundial de 1991. La iniciativa de los administradores (espíritu emprendedor, liderazgo y responsabilidad) fue menor que la que se encuentra en la mayoría de los países considerados competidores cercanos. Otros estudios dicen que los administradores mexicanos tienden a ser más paternalistas y utilizar estilos de liderazgo más autocráticos, que la administración y los niveles operativos están menos involucrados en la toma de decisiones y son limitados a través de reglas muy rígidas.

Otra área de oportunidad de mayor competitividad en México radica en la Ley Federal del Trabajo, debe revisarse para permitir mayor flexibilidad que los tiempos modernos demanden.

Las grandes corporaciones dominan sus respectivos mercados; la micro y pequeña empresa, representan cerca del 95 % del total de las empresas en México, y son administradas en forma deficiente, operan con tecnología obsoleta y no pueden competir a nivel internacional.

Sistema de Calidad.

“Es la estructura organizacional. Las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de calidad”.

Las organizaciones que participan han tenido que ir adaptando sistemas tecnológicos y administrativos para poder operar en forma rentable. El factor común de los cambios ha sido buscar formas de ofrecer productos y servicios de calidad que sean atractivos al consumidor. Muchos países entre ellos México, adoptaron como estrategia de desarrollo económico la política de fronteras cerradas a la libre competencia. Para el despegue del crecimiento industrial, se prolongó demasiado y propició que las empresas aprendieran a operar y a administrarse sin tener que competir por la preferencia del consumidor. Mientras esto ocurría en México, las empresas de otros países desarrollaban tecnología orientada a incrementar productividad y la rentabilidad en ambientes donde se tiene que luchar por las preferencias del consumidor. **Cuando se decidió la apertura de la economía, las empresas mexicanas se vieron obligadas a buscar formas rápidas de adoptar (muchas veces sin tener el tiempo ni la capacidad técnica) la tecnología administrativa que había resultado exitosa en otras latitudes. Es así como apareció en el ambiente empresarial mexicano la Calidad Total.**

Lo que impulsa a una empresa sobresaliente es:

La capacidad de aprendizaje y comunicación representan las bases que sustentan a las empresas sobresalientes que pueden;

- .- Hacer entender a todos los empleados y ejecutivos cuál será su contribución para alcanzar la visión corporativa;
- .- Contener en una base de datos todo lo que los empleados y ejecutivos conocen de los clientes y competidores;
- .- Capturar, documentar y compartir información estratégica entendida en conversaciones formales e informales;
- .- Proveer entrenamiento, consejo y guía a los ejecutivos y empleados.

La Calidad Total como estrategia de competitividad para las empresas mexicanas.

El proceso de industrialización empezó en México a finales del siglo XIX con la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco. En 1940 comenzó un fuerte movimiento de industrialización basado en la política de sustitución de importaciones.

Sistemas de Calidad.

Integrando las piezas para el Control Total de Calidad.

En los años ochentas, mucho se escribió sobre los Círculos de Control de calidad y se trataron de implementar en la cultura occidental sin éxito. Se vieron como moda o un programa más y no como una "forma de vida". Wayne S. Rieker sugirió una estrategia para la integración de los Círculos de Calidad en la operación de una organización.

Círculos de Calidad en Norteamérica y Japón.

"Viabilidad e integración a través del control Total de calidad".

En Occidente se definieron los Círculos de Calidad:

- . Miembros de un grupo de trabajo de una organización normal y su supervisor

- . Reunión sobre bases voluntarias
- . Reuniones programadas sobre horarios periódicos
- . Recibir entrenamiento en técnicas para solución de problemas y habilidades de comunicación
- . Identificación y priorización de problemas, investigación y análisis de sus causas
- . Desarrollo de soluciones e implementación de ellas cuando se tiene autoridad.

El Dr. Kaoru Ishikawa, padre de los Círculos de Calidad define:

“Un pequeño grupo que lleva a cabo voluntariamente actividades de control de calidad (espontáneamente, autónomamente, independientemente y deseosamente) dentro de la misma área de trabajo. Este pequeño grupo lo lleva a cabo en forma continua como parte de las actividades de control de calidad a través de toda la compañía”.

Estas ideas indicaban que las actividades de los círculos fueron el elemento central de la filosofía general de las operaciones y actuación de las organizaciones.

El Dr. Ishikawa agrega; “la idea básica detrás de las actividades de los círculos de control de Calidad esta el orgullo; respeto humano y la edificación de un área de trabajo que valga la pena para vivir felizmente en ella”.

La Calidad es una combinación de beneficios, riesgos y costos, en donde lo que se trata es ofrecer los mayores beneficios posibles a un costo razonable.

Cuando hay problemas de calidad o cuando se quiere prevenir problemas de calidad se dice que se necesita más recurso, sin embargo se descubre que la mayor cantidad de problemas de calidad o se dan por falta de recursos, o por problemas de proceso.

La fe y la esperanza de que se corrija es un trabajo de todos, y a todos corresponde.

La Calidad cuenta con tres puntos importantes:

1. Verificación.

Se refiere al uso de indicadores en todos los niveles de la organización.

- . Estratégico
- . Proyectos
- . Servicios

Con la actualización de indicadores es posible el control de calidad y la mejora de los mismos. Cada nivel debe responsabilizarse por la actualización de los indicadores.

2. Toma de Decisiones.

Cada nivel de la organización debe reunirse periódicamente para tomar decisiones con base en los indicadores.

El nivel estratégico debe reunirse una vez al mes para verificar el avance de los indicadores con respecto a sus objetivos y metas estratégicas.

Los líderes de proyectos deben administrarlos conforme al avance de sus indicadores de proyecto.

Los líderes de servicio deben reunirse semanalmente para revisar indicadores de servicio y tomar decisiones para mejorarlo.

3. Rendición de Cuentas.

Necesidad de rendir cuentas a la comunidad y a los clientes periódicamente mediante el uso de indicadores. En las áreas de servicio los estándares e indicadores de servicio deben ser de conocimiento público.

Al nivel estratégico se recomienda informar periódicamente a la comunidad sobre el comportamiento de los indicadores estratégicos.

SERIE QS-9000

Es un modelo de sistema de calidad desarrollado por Chrysler, Ford y General Motors. La norma representa uno de los esfuerzos de estandarización en la industria automotriz Americana.

Estandarizando sus sistemas de calidad, no tienen que satisfacer requisitos individuales de los clientes. La norma automotriz aplica a todos los proveedores internos y externos de:

Partes de servicios y producción

Materiales de producción

Tratamientos térmicos, pintura, laminado u otro servicio de acabado relacionado directamente a los 3 grandes u otro cliente fabricante del equipo original.

QS-9000 combina:

- Manual de Garantía de Calidad del Proveedor de Chrysler, Q-101
- Norma del Sistema de Calidad de Ford
- Metas de las Operaciones Norteamericanas para la Excelencia de General Motors.
- ISO 9000

Este sistema de calidad se centra en ISO 9000. la norma QS-9000 tiene requisitos específicos de sector y específicos del cliente.

Los requisitos específicos del sector citado en QS-9000, son directrices adicionales que se aplican específicamente a la industria automotriz. Directrices incorporadas en los 20 elementos de ISO - 9000, se enfocan en las necesidades de calidad en las áreas de aprobación de producción, mejoramiento continuo y capacidad de producción.

Los requisitos específicos de cliente aplican solamente a las necesidades específicas del producto de Chrysler, Ford y General Motors. Y OEMs. Por ejemplo, General Motors tiene procedimientos específicos que los proveedores deberían seguir para el material prototipo, pero estos procedimientos no aplican a Ford o Chrysler.

Les costó 6 años a los tres aerodinamizar sus normas del sistema de calidad, QS-9000 ha probado ser una gran herramienta tanto para los 3 como para sus proveedores. Ahora que las normas QS-9000 e ISO 9000 estén implementados, pueden esperar con anticipación obtener mejores productos, menos quejas de los clientes y una fuerte ventaja competitiva en el mercado mundial.

ISO- 14000

Serie emergente de normas ambientales genéricas que están siendo desarrolladas por la organización ISO. Estas normas dan a la alta dirección de cualquier organización un esquema para manejar sus impactos ambientales. Presentan una amplia variedad de disciplinas ambientales, incluyendo seis componentes importantes:

- . Sistemas de gestión ambiental (SGA)

- . Auditoria ambiental
- . Evaluación de resultados ambientales
- . Etiquetado / Clasificación ambiental
- . Evaluación del ciclo de vida (ECV)
- . Aspectos ambientales en normas en normas de producto.

SGA comenzó demostrando su importancia antes de que se convirtiera en una norma oficial, mientras estaba en borrador. ISO- 14001, que se convirtió en una norma oficial internacional en septiembre de 1996 y ha sido promocionada como la norma que tendrá el mayor impacto en las industrias de cualquier nación industrializada.

La serie ISO-9000, la ISO-14000 fue creada por la International Organization for Standardization (ISO) basada en Suiza, bajo el Comité Técnico ISO 207 (TC 207), formado de varios subcomités y tiene varios documentos de apoyo. Diseñados para clarificar los pasos que un negocio debiera seguir al adoptar un sistema básico responsable de gestión ambiental.

Las normas actuales de la serie ISO-14000 pueden dividirse en dos clasificaciones: Evaluación de la organización; que las compañías desarrollen sistemas de gestión ambiental (SGA). Auditorias ambientales y Evaluaciones de Resultados Ambientales (ERA).

A este grupo pertenecen:

- . ISO 14001 . ISO 14004
- . ISO 14010 . ISO 14011
- . ISO 14012 . ISO 14015
- . ISO 14031

La estrategia global de la calidad total consiste en hacer de ella un eje de la cultura de la organización. Se entiende por cultura en este contexto un conjunto de valores, normas, creencias, y expectativas compartidos por las personas que forman un grupo humano. La cultura constituye el principal elemento de cohesión en las organizaciones y el filtro de percepción de la realidad por parte de sus componentes.

La Cultura es: "La manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada", se puede desglosar en:

- 1. Comportamiento social**
- 2. Aprendizaje**
- 3. Historia**
- 4. La manera tradicional de hacer las cosas. Métodos de trabajo, enfoques, la forma de atender la forma de convivir, costumbre heredadas que forman parte de la cultura en las personas.**
- 5. Sociedad determinada. Cada sociedad tiene su propia cultura, su forma particular de hacer las cosas, valores propios y su historia.**

Aspectos de una sociedad o grupo:

- .- formas de convivencia**
- .- sus reacciones ante los eventos comunes**
- .- métodos de trabajo**
- .- perspectivas ante otros grupos**

- rapidez o lentitud con que responde a cambios en el ambiente externo
- rigidez o flexibilidad
- normas ideales y reales

El estudio de la cultura de una nación **se enfoca a los distintos niveles de la misma. Los niveles son:**

- Nivel nacional, acorde al país del individuo
- Nivel regional, étnico, lingüístico o de afiliación
- Nivel de género, según sexo de la persona
- Nivel generacional, separa a los abuelos de los padres y a éstos de los nietos
- Nivel de clase social, oportunidades educacionales, profesión u ocupación de una persona, y su nivel económico.

Dentro de una misma cultura nacional, cohabitan personas con diferentes comportamientos.

Individualismo / colectivismo: **Individuos con alta confianza en sí mismos.**

Las organizaciones de calidad muestran la tendencia hacia el individualismo, cuentan con individuos con iniciativas y espíritu de colaboración para trabajo en equipo, una alta comunicación y entendimiento, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, confianza en las personas y sentido de responsabilidad en todos los niveles.

La Cultura de Calidad: **Conjunto de valores y hábitos que posee una persona que con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización.**

La Cultura de Calidad contempla:

- Conceptos básicos de la calidad
- Evolución de la calidad
- Desarrollo de una cultura de calidad

Los valores que posee una persona con cultura de calidad son, entre otros:

- El interés continuo por el desarrollo intelectual
- Saber colaborar con un grupo
- El espíritu de servicio a la comunidad
- La permanencia de largo plazo en la empresa
- El respeto y buen uso del tiempo propio y de otros y
- Un comportamiento acorde

Desarrollo de una Cultura de Calidad.

La puesta en marcha de los conceptos de calidad total necesita de la existencia de un ambiente cultural propicio para tener éxito. Una gran falla en Norteamérica fue la de usar Círculos por razones de "productividad" únicamente y no por razones de "calidad". Esto no quiere decir que no ayuden a la productividad.

Los japoneses definen Calidad como: el grado de satisfacción del cliente o usuario.

Control como: "Todas las actividades necesarias para lograr los objetivos a largo plazo y en forma eficiente y económica".

Principios principales:

La Calidad es el grado predecible de uniformidad y seguridad, a bajo costo, y acomodado al mercado (satisfacción)

No existe la Calidad "aceptable", siempre puede mejorarse.

Se debe tomar el control del proceso; identificar las causas principales del porqué las cosas salen mal y por qué salen bien.

Las utilidades del negocio son consecuencia de tener clientes satisfechos.

La persona que se compromete a vigilar cada detalle y a evitar con cuidado los errores, está dando un paso hacia la fijación de la meta de Cero Defectos.

Establecimiento del concepto de cero defectos.

Distancia de Poder: En culturas de alto distanciamiento el poder es elitista y se guarda distancia entre las personas con elevado y bajo nivel de poder.

La calidad total se convierte en una auténtica cultura organizativa que reposa en una amplia colección de valores compartidos.

En los modelos de GCT (gerencia de calidad total) aplicados a la empresa se enfatiza la preeminencia de la satisfacción del cliente como criterio de calidad.

Definición de criterios de calidad.

La evaluación determina si un programa satisface el criterio de calidad que se haya definido para él. El tema de calidad es complejo, y sus definiciones son múltiples. Tiene sentido preguntarse por el origen de la definición de calidad, en función de la institución de que se trate.

Se busca un grado de equilibrio de los propósitos declarados por cada institución como el parámetro esencial de evaluación, y el establecimiento de criterios compartidos, que permiten pronunciarse acerca de la calidad, propósitos y las prácticas a lograrlos.

Los criterios deben ser aplicables a una variedad de instituciones y a múltiples niveles de aprendizaje. Es necesario que reflejen expectativas concordadas en el sistema respecto de lo que las instituciones deben cumplir, ya sea en cuanto al tipo de propósitos buscados como al logro de dichos propósitos. El procedimiento para la definición de criterios será participativo, y cada institución deberá establecer sus propios sistemas de aseguramiento de la calidad para demostrar que los satisface.

El objetivo de estos criterios es asegurar que las instituciones, en el nivel que corresponda, están trabajando activa y sistemáticamente por mejorar la calidad de su desempeño; para ello han establecido mecanismos de auto – regulación confiables y eficaces; cuentan con procedimientos para revisar su gestión relacionado a los criterios y para ajustar su acción a los requerimientos que plantean; por último, en el proceso de auto – evaluación que desarrollan, se consideran los principios y prácticas que el propio sistema ha establecido como regla general.

Misión:

Explica la razón de ser de una organización: Es una declaración de actitudes de los distintos grupos de la organización. Fomenta la identificación del personal con la organización. Todo esfuerzo de trabajo debe impactar la misión. Es una inducción para el personal de nuevo ingreso. Al exterior de la organización contribuye a proyectar la imagen de permanencia, solidez y seriedad hacia clientes y proveedores.

La principal Fortaleza de la organización: Ser buenos en lo que se hace. Debilidad: Situación que disminuye la capacidad de realizar sus actividades, como equipos obsoletos. Para llevar a efecto el liderazgo:

- .- Predicar con el ejemplo; congruencia.
- .- Tener una comunicación clara con los objetivos, disciplina, tenacidad.
- .- Capacidad de tomar decisiones, visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro
- .- Capacidad aprendizaje, de analizar los problemas, de compromiso y de riesgo.
- .- Conocimiento del entorno social o del mercado
- .- Saber formar y seleccionar a sus segundas manos,
- .- Alta exigencia hacia sus resultados, tener un sentido trascendente
- .- Saber motivar, convencer, planear, mandar, conocimiento de sí mismo, castigar.
- .- Seguridad personal, posturas claras y definidas
- .- Saber relacionarse, delegar, inteligencia superior
- .- Saber evaluar, premiar y reconocer los logros de los trabajadores,
- .- Habilidad para negociar y lograr una ventaja para todos
- .- Habilidad para tratar a los clientes(o grupos políticos o sociales)
- .- Capacidad de apoyar y estar presente con los colaboradores.

Promover, facilitar y dar seguimiento al desarrollo administrativo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, apoyar su transformación en organizaciones eficientes y eficaces a fin de elevar la calidad de los servicios ofrecidos acorde a las necesidades de la población.

La Misión debe crear una identidad organizacional más allá de los límites que los individuos le pongan al negocio. Sus componentes deben ser:

- .- Definir clientes y mercado meta
- .- Identificar principales productos / servicios y tecnologías críticas
- .- Especificación de alcance geográfico
- .- Declaración del compromiso hacia la supervivencia crecimiento, y rentabilidad.
- .- Especificación de los elementos clave de la filosofía de la empresa
- .- Identificación del auto – concepto de la empresa
- .- Identificación de la imagen que se desea perciba el público y partes interesadas para arraigar una cultura de calidad y consolidar acciones que se reflejen en la satisfacción de los usuarios.

Objetivos:

- . Contribuir a incrementar la eficacia y eficiencia de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- . Contribuir al desarrollo de una cultura de calidad entre los servidores públicos.

- . Aumentar la satisfacción de los usuarios de los servicios de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Visión:

Ser la instancia líder reconocida por los logros en materia de modernización de la Administración Pública Federal, con capacidad y autoridad técnica, capaz de generar un efecto multiplicador, que garantice continuidad de los procesos de modernización.

Cinco aspectos que deben estar contenidos en la Visión:

1. Para qué existe la organización.
2. Qué fines busca lograr
3. Qué impacto pretende imprimir en su entorno
4. Qué aportación pretende dar
5. De qué manera desea trascender

Cómo se desea ver la organización en el futuro:

- La visión da sentido a las actividades cotidianas de la organización
- Prepara los procesos de planeación
- Unifica el pensamiento de los integrantes de la organización

Debe ser digna, significativa, y comprometedora.

Debe haber sentido social e histórico en la organización.

Redactada en forma clara, sencilla y atractiva

Cambios en el gobierno federal se encuentran en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), se ha emprendido una campaña de disminución de trámites y tiempo de atención al ciudadano. En el Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS), se ha tomado en cuenta la opinión de los usuarios para mejorar el servicio. La secretaría de hacienda y crédito Público (SHCP), la Unidad de Servicio Civil certificó sus procesos administrativos con la norma ISO 9001. *El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), ha buscado ofrecer productos en función de las necesidades de sus clientes.*

La llamada "Reforma administrativa" que se implementó durante los sexenios de Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo. Con Miguel de la Madrid, se denominó "Simplificación Administrativa"; para el sexenio de Carlos Salinas de Gortari tomó el nombre de "Modernización de la Administración Pública". Todos han sido programas encaminados a simplificar trámites gubernamentales, atacar el burocratismo y atender mejor al ciudadano. Sin embargo, es hasta el periodo actual cuando se introduce la orientación al ciudadano basada en los principios de calidad.

Una nueva forma de gobierno

En la mayor parte de los países del mundo contemporáneo, el sector público atraviesa por un intenso proceso de transformación institucional y administrativo. Estas reformas buscan mejorar la productividad en el uso de los recursos fiscales, la rentabilidad de las inversiones públicas y la eficiencia en la asignación del gasto gubernamental, para reordenar el esfuerzo de los servidores públicos, y satisfacer las demandas ciudadanas.

Hacia una transformación, desarrollando reformas estructurales como la planeación estratégica y el reordenamiento institucional.

Con una nueva forma de gobierno planteada, como punto de partida, se tiene la elaboración de un diagnóstico de las dependencias del gobierno del estado, a fin de definir las acciones a emprender en el corto, mediano y largo plazos.

El diagnóstico por dependencia tiene como objetivo conocer la actual situación operativa, financiera, tecnológica y normativa de cada dependencia de los gobiernos, identificando sus debilidades y las posibilidades de cambio que permiten definir objetivos de corto y mediano plazos.

Los diagnósticos de cada área incluyen análisis en varios aspectos críticos como: sistema de planeación de actividades, programas en operación, estructura administrativa, recursos asignados, procesos clave y normatividad.

Aplicando técnicas de planeación estratégica, se definen misiones, valores, y objetivos estratégicos para cada dependencia. Hay dependencias en donde es imposible definir una misión clara y concisa por la complejidad de la estructura, pues tienen actividades tan diversas que no existe una delimitación clara de funciones y responsabilidades.

Se analizan programas y actividades esenciales de cada dependencia, y se contrastan con los objetivos estratégicos perseguidos. En ocasiones no todos los programas o actividades contribuyen de manera clara con el cumplimiento de esos objetivos. Se revisan las estructuras orgánicas oficiales con las reales para identificar las brechas. En algunos casos se identifican diferencias importantes entre lo establecido por la normatividad y la realidad; existen dependencias que llegan a tener una estructura del doble de tamaño que lo establecido en la normatividad. Sin embargo, la mayoría de las dependencias tiene alrededor de un 10 % más de plazas que lo autorizado.

En materia de recursos financieros se analizan los presupuestos de las dependencias desde varios ángulos y se corroboran inequidades en su distribución o asignación.

Al elaborar un diagnóstico en las diversas dependencias gubernamentales se ve:

- La alineación de programas y actividades con los objetivos estratégicos, puede no ser del todo completa.

- La distribución del presupuesto puede ser no equitativa.

- Algunas dependencias pueden presentar crecimiento de manera desordenada.

- Puede existir alto índice de personas bajo régimen de honorarios, que no tiene prestaciones ni asistencia social, aunque haya laborado varios años en el sector público.

- Puede existir gran disparidad en los niveles de equipamiento tecnológico.

- Pueden existir procesos clave que son susceptibles a reingeniería.

- La comunicación e interacción intersecretarial es débil.

- Puede existir duplicidad de funciones entre distintas dependencias.

- Puede existir poco control, dado el bajo número de auditorías internas y sanciones administrativas aplicadas.

- La normatividad debe actualizarse y simplificarse.

LAS DEPENDENCIAS DE GOBIERNO EN SUS TRES NIVELES:

Federal, estatal y municipal se transformaran en centros de resultados, los que adquirirán compromisos concretos con el ejecutivo, que serán medibles en términos de los beneficios que reportan a la población y de la calidad de los servicios que prestan. Se diseñaran y construirán indicadores que permitan medir objetivamente los resultados obtenidos. Los indicadores serán de tres tipos:

1. De desempeño. medirá los resultados específicos que se logren con la aplicación de los programas bajo la responsabilidad de las dependencias. Estarán vinculados estrechamente a las metas establecidas en los Planes de Desarrollo y en los programas derivados de él.
2. De gestión. medirán la eficiencia en el uso de los recursos utilizados para el desarrollo de las acciones y programas.
3. De transparencia. verificarán el estricto cumplimiento de la normatividad aplicable.

Se busca que los gobiernos tiendan a ser una administración de alta productividad, honestidad, confiabilidad y eficiencia en todas sus áreas y niveles, con servidores públicos que sean ejemplo de capacidad, servicio y honestidad.

Debe haber estricto apego a criterios de austeridad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles. Asimismo las tareas de diagnóstico, evaluación y planteamiento de acciones se deberán encaminar a la disminución de costos, incremento de la productividad y la optimización del impacto social.

Contar con una administración pública honesta y transparente, capaz de combatir la corrupción y la impunidad. Para dar respuesta a esto se promoverá una nueva cultura de las tareas de auditoría y fiscalización a través de un esquema integral de capacitación, de manera tal que estas actividades se conviertan en oportunidades de desarrollo y mejoramiento de la gestión gubernamental.

La dependencia responsable del control interno se convertirá en un órgano de promoción y conducción de las acciones de modernización y desarrollo de la administración pública. Los órganos internos de control de las dependencias y organismos tendrán autonomía para desempeñar labores con libertad e imparcialidad.

La auto evaluación y el autocontrol tiene un enfoque moderno de fortalecimiento de medidas preventivas, seguimiento de programas y evaluación del desempeño, en esta se debe impulsar la participación de la sociedad tanto a nivel individual, como de órganos de supervisión y vigilancia ciudadana y consejos consultivos. Asimismo perfeccionar y modernizar los mecanismos de rendición de cuentas por parte de las instituciones y los servidores públicos, y mejorar los sistemas de recepción y seguimiento de quejas y denuncias.

En atención a la ciudadanía, establecer mecanismos de medición y evaluación del desempeño y de la calidad de los servicios. Adoptar una actitud de mejora continua. Para ello emprender acciones de profesionalización de servicios públicos, implantar procedimientos eficientes de selección de personal y establecer sistemas de incentivos para estimular la honestidad, el esfuerzo y la creatividad de los trabajadores.

La administración pública debe ser un instrumento al servicio de la sociedad bajo los principios del bien común, esto como condiciones necesarias para que dentro de lo posible todos los habitantes puedan alcanzar libremente y por sí mismos su bienestar.

La administración pública debe modernizarse para que se oriente a responder a las necesidades de la entidad.

Deben promoverse que las acciones del gobierno y la sociedad organizada se orienten hacia los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de las líneas de acción;

- .-Se debe fortalecer las acciones de gobierno mediante la utilización de la Administración estratégica (Planeación, Programación, Evaluación y Seguimiento).
- .-Mantener una política de gasto público equilibrado
- .-Crear y fortalecer programas para la eficiencia de los procesos administrativos, normativos y operativos de la administración pública, elevando la calidad y productividad de los mismos.
- .-Crear y fortalecer programas de capacitación para impulsar la profesionalización de los servidores públicos, mejorando conductas y actitudes.
- .-Fomentar la coordinación entre los tres poderes.

La Calidad Total no es una moda de la administración, corresponde a toda una propuesta de mejora en la operación cotidiana de la administración, pública o privada en todo el mundo.

La necesidad de adecuación y modernización de la administración es una prioridad para dar una respuesta adecuada a los grandes cambios que a velocidad vertiginosa se están dando en el mundo tanto en las estructuras económicas políticas y sociales como en las personas, *las cuales demandan hoy un grado de competitividad, profesionalismo y servicios como no se había presentado en épocas anteriores.* La administración pública actual no evoluciona al mismo ritmo y va rezagándose en la satisfacción de las demandas de la ciudadanía en cuanto a la calidad del servicio; no porque no se trabaje, sino que no se labora con herramientas, técnicas y administrativas modernas y aunque el servidor público en general pone todo su empeño y dedicación al servicio le hace falta la adquisición de una nueva cultura y la implantación de las técnicas actuales de la administración moderna.

Los sistemas y métodos de la organización para conocer las necesidades y los requerimientos completos de los clientes externos, actuales, son parte del proceso de auto evaluación de organizaciones del sector público, así como las metodologías con que se recaba la información. La organización evalúa y mejora continuamente.

Sistemas para mejorar el servicio a los clientes:(usuarios)

Respuesta rápida y eficaz a las necesidades, reclamos, quejas y sugerencias de los clientes o usuarios.

Corregir y/o prevenir errores.

Rediseño de los productos y/o servicios actuales y diseño de los nuevos.

Cómo se selecciona, capacita y delega para la toma de decisiones, al personal que está a cargo de atender directamente a los clientes y usuarios, de manera que se pueda tener una respuesta rápida y eficaz a sus demandas de servicios. Medir la eficacia de los sistemas de respuesta y cómo se están mejorando.

Reglas para la atención de quejas:

- .- Escuchar con simpatía, sin interrumpir.
- .- Ofrecer una disculpa
- .- Mostrar comprensión y preocupación.
- .- Llegar a un acuerdo de solución
- .- Dar seguimiento en el momento.
- .- Dar seguimiento en el futuro
- .- Aprender de sus errores
- .- Departamento formal de atención de quejas, cordial y amistoso.
- .- Seguimiento y análisis de las quejas para identificar tendencias y conflictos.

Proceso de una queja:

- .- presentación
- .- recepción y documentación
- .- solución inmediata
- .- base de datos
- .- análisis de datos
- .- equipo de mejora continua
- .- modificar el proceso
- .- monitorear el cambio
- .- retroalimentación al ciudadano... equipo de mejora continua.

El liderazgo mediante el ejemplo y la práctica

Se destaca el renovador, innovador y pro activo; En la participación personal, visibilidad y liderazgo en actividades relacionadas con el mejoramiento de la calidad tales como:

- . Incorporación de la calidad dentro de la planificación estratégica
- . Despliegue de los objetivos de calidad a lo largo de la organización
- . Revisión cuidadosa de los planes y avances en calidad
- . Dictado y la participación en cursos o conferencias sobre el tema
- . Comités de calidad o en grupos de trabajo
- . Reconocimiento al personal por logros de calidad
- . Monitoreo continuo de la calidad
- . Asistencia a reuniones con los clientes y proveedores.
- . Seguimiento confiable a la implantación del proceso de Calidad
- . Evaluar la efectividad de la participación

Valores de la Calidad

Deben ser valores de calidad de la organización, tanto escritos como reales, que sean aspectos demostrables y compartidos por todos los miembros de la organización, mediante la práctica y el ejemplo y no sólo por palabras o documentos de alta dirección.

Cómo se relacionan estos valores con la misión y las políticas operativas de la organización y como se integran con las expectativas de los clientes:

- . Con los planes, sistemas y actividades existentes para lograr la comunicación, aceptación, integración, reforzamiento de dichos valores en toda la organización, así como para evaluar el grado de avance logrado.
- . Casos concretos que demuestren el predominio de los valores de calidad por sobre los valores tradicionales.
- . Cambios estructurales, antecedentes, hechos, etc., que demuestren perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de Calidad que haya sido inspirada por la alta dirección de la organización.
- . Forma de evaluar la transferencia del sistema de valores de la calidad.

Desarrollo del personal.

Participación eficaz del personal.

- Facilitar la contribución del personal al logro de las metas de calidad de la organización dentro de su propia área y en otras fuera de ella.
- Incrementar la responsabilidad, autoridad y capacidad de los empleados para innovar o aportar ideas, adjuntar indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos.
- Prácticas, sistemas y mecanismos que se utilizan para promover la participación del personal para el logro de los objetivos de calidad y mejora continua, de manera formal e informal, individual y grupal, en toda la organización.
- Forma en que la organización mide y mejora el grado de participación del personal en el proceso de Calidad en todos los niveles (expresar el compromiso individual e indicar el número de grupos que operan en el presente año).
- Compromisos formales y explícitos que tiene la organización para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas del personal.

Educación y desarrollo.

La organización proporciona educación con calidad a su personal, para que su participación sea inteligente, informada y eficaz. Se decide que capacitación debe darse para la calidad, en todas y cada una de las categorías o niveles, ya sean directivos, gerenciales, técnicos, supervisores o empleados.

Proporciona lista de cursos, charlas, seminarios, etc., que normalmente se imparten acerca de la concientización en calidad, estrategias o enfoques de calidad y herramientas para mejorar la calidad, o sobre trabajo grupal, liderazgo y desarrollo individual o grupal que sirven de apoyo al proceso de Calidad en su organización.

Evalúa la eficiencia y efectividad de éste proceso de enseñanza – aprendizaje, y que medidas se toman para mejorarlo.

Desempeño y reconocimiento

- . Métodos empleados por la organización para medir el desempeño individual y grupal, y cómo se reconoce dicho desempeño.
- . Formas de participación del personal en las medidas del desempeño para la calidad y en el diseño de las formas de reconocimientos.
- . Tipo y cantidad de reconocimientos por calidad, económicos u honoríficos, que se otorgan individual y grupal.
- . Formas de evaluar la efectividad de las políticas de reconocimiento y cuál es el sistema para mejorarlas.

Calidad de vida en el trabajo.

Satisfacción del personal en su trabajo y por su trabajo.

Niveles y tendencias de indicadores relacionados con bienestar, salud, seguridad, trato digno y respetuoso a todo el personal.

Promover la movilidad y flexibilidad en el trabajo de todas las personas.

Propiciar un ambiente interno de justicia y equidad.

Hacer que la asociación gremial participe pro activamente en el proceso de calidad, y que con la alta dirección se cree una relación de colaboración.

Información y análisis

Datos y fuentes.

Bases de datos utilizados en la planificación, administración y evaluación de los procesos de Calidad.

Tipos de datos e información que utiliza la organización relacionado con clientes, operaciones internas a la satisfacción que brindan sus productos y al desempeño mismo de la organización.

Los criterios empleados para el diseño de dichas bases de información, el alcance, tipo de datos y las fuentes de donde se obtienen así como el papel que juegan en la planificación estratégica, de la organización.

Cómo evalúan los sistemas y métodos actuales, (indicadores y sistemas de información) y cómo se mejoran.

Análisis de la información.

Tipos de análisis de datos e información que se realizan de manera rutinaria y los métodos utilizados.

Cómo se utilizan y analizan de manera eficiente y efectiva, los datos e información de los clientes, necesidades y requisitos, y del valor percibido por ellos, así como la satisfacción que brindan sus productos y servicios y la forma como se traducen en indicadores, mediciones, manejo de información y toma de decisiones anticipadas para prevenir problemas.

Cómo se analizan y utilizan los datos e información de las operaciones de la organización y de los resultados financieros, a efecto de mejorar las mismas. Así como datos e información relacionados con personal de la organización y la forma en que se traducen en indicadores, mediciones, manejo de información y toma de decisiones.

Cómo evalúa la organización sus sistemas y métodos de análisis y cómo mejoran los procesos

Información de referencia.

Método de análisis para la selección de áreas, tipo de datos recogidos y el sistema para utilizar los mismos en la mejora de los procesos.

Que información comparativa emplea la organización como referencia para medir desempeño con relación a otras organizaciones líderes, nacionales e internacionales.

Planificación estratégica

Integración en la planificación global de la organización, el proceso de mejora continua, respuesta estratégica, a los factores claves de calidad de los clientes.

En qué medida participa el personal, clientes o usuarios y los proveedores en la elaboración del plan.

Tipos de datos, cifras, tendencias e información de la propia organización, de los usuarios o clientes, proveedores, datos del contexto en que se desarrollan las actividades de la organización y que son utilizados en el proceso de planificación.

La Visión, Misión y prioridades así como los objetivos de la organización, sirven para alcanzar o mantener el liderazgo en Calidad.

Fortalezas y áreas de oportunidad de mejora, los objetivos y metas prioritarias a corto plazo (1 a 2 años) y a más largo plazo (3 a 5 años).

Las principales estrategias que se prevén en cuanto a educación, tecnología, desarrollo de proveedores, etc., para alcanzar el liderazgo de Calidad.

Planeación Operativa.

Procesos y sistemas de planificación utilizados a niveles de toda la organización y de cada una de sus unidades y/o departamentos, deben indicar cómo se integran e interrelacionan dichos planes entre sí y con el plan de mejoramiento de la calidad.

Se realiza el despliegue de objetivos de calidad en la organización y la forma en que se traducen los factores claves de calidad de los clientes, en planes y objetivos operativos de la organización y de los diversos departamentos.

Programas, presupuestos, responsables, fechas y resultados medibles que se incluyen en el proceso de mejora continua de los planes e indica los procedimientos, responsables y frecuencias para revisar los avances.

Cambios esperados en el funcionamiento de la organización como consecuencia de la ejecución del plan operativo de calidad.

Se evalúa y mejora continuamente el plan estratégico, y operativo así como el propio proceso de planificación para la calidad.

Para el Aseguramiento de la Calidad

Diseño de productos y servicios

El sistema de diseño, rediseño e introducción de nuevos productos y/o servicios que la organización ofrece a sus clientes o usuarios.

El Aseguramiento de la Calidad, es promover una CULTURA DE PREVENCIÓN de forma tal que los problemas sean anticipados y eliminados antes de su generación. **(buscar, prevenir, además de detectar) por lo general se asocia con alguna forma de actividad de medición e inspección.**

Beneficios del aseguramiento de la calidad:

- .- **Calidad más constante.**
- .- **Reducción de irregularidades.**
- .- **Uso óptimo de los recursos.**
- .- **Ahorros en costo y tiempo**
- .- **Menos quejas de los clientes**
- .- **Prevención y detección de fallas y errores**

Evolución de los sistemas de calidad (4 eras)

I. Inspección: Separa lo bueno de lo malo.

Resultado de contribuciones de Frederick W. Taylor y Henri Fayol del siglo XIX y principios del XX. Taylor ingeniero mecánico, se le conoce como el Padre de la Administración Científica. Fayol, francés, ingeniero en minería. Taylor sostenía que cuando los operarios no trabajaban con la suficiente productividad y calidad, la responsabilidad era de la administración, por no diseñar métodos apropiados, proporcionar entrenamiento, herramientas e incentivos necesarios. Afirmaba que el diseño y la planeación del trabajo era responsabilidad de la administración. Así como la productividad y calidad del trabajo.

Para Crosby la Calidad se resume en cuatro principios:

1. La calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
2. El sistema de calidad es la prevención
3. Es estándar del desempeño es "cero defectos"
4. La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

De entre muchos japoneses que contribuyeron a los desarrollos de la teoría de calidad destacan Kaouru Ishikawa y Shigeru Mizuno.

Ishikawa impulsó la idea de que las mejoras de la organización pueden provenir de los mismos trabajadores y así crearon los Círculos de calidad y el mejoramiento de la Calidad junto con las herramientas básicas (7H's).

Durante toda la década de los ochenta y principios de los noventa se produjo la Administración Estratégica de Calidad Total o (TQM) se han desarrollado conceptos, técnicas y procedimientos orientados a dar un enfoque estratégico y de competitividad de negocios a la Calidad Total, podemos mencionar entre otras:

- .- Manufactura de Clase Mundial.
- .- Benchmarking.
- .- Calidad de Vida en el Trabajo.
- .- La Cadena del valor Agregado al Cliente
- .- La Dirección Estratégica de Negocios con Base en una Visión y una Misión.
- .- La Función del Despliegue de la Calidad
- .- La Reingeniería de Procesos de Negocios
- .- Calidad en el Servicio

La guerra económica del siglo XXI. Ventajas competitivas de las empresas y las naciones:

1. La disponibilidad de los recursos naturales. En el pasado, el país con mayor cantidad de cierto recurso natural solía ser fuerte, ya que desarrollaba su economía con base en industrias cuyos procesos utilizaban ese recurso. La industria siderúrgica del Japón, es el líder mundial a pesar de que en esa nación no existen yacimientos de ese mineral. Implica que en el futuro, un país donde exista cierto recurso natural, no podrá contar con él como ventaja. Los costos menores que implicaba tener la materia prima a distancia de transporte por tierra, ya no garantiza superar a quien tiene que pagar un costo de transporte por aire o mar.

2. La revisión de capital. Existen innumerables empresas que, en la búsqueda de la competitividad y bajos salarios se han instalado en otros países. Hoy en día, muchas empresas de nivel mundial han construido unidades productivas en países extranjeros comparadas a las de su lugar de origen.

3. La tecnología. Industrias básicas e instituciones serán fuertes en tecnología.

4. Las habilidades de la mano de obra. Las empresas que basan sus procesos en los recursos humanos aportan muy poco valor al proceso. Buscan ventajas competitivas mediante tecnología y requiere de recursos humanos que la pueden crear, usar, administrar y mejorar, es decir, se debe contar con personal capacitado, requisito indispensable para la competitividad.

II. Control Estadístico de Proceso; Estandarizar el producto.

III. Aseguramiento de la Calidad; Busca prevenir además de detectar

IV. Calidad Total cómo estrategia competitiva; Responsabilidad de todos.

Las necesidades de los clientes se traducen en características del producto y/o servicio y, estas, a su vez, en especificaciones de diseño de los mismos, de los insumos y de los equipos e instrumentos de medición requeridos.

La organización evalúa la efectividad de sus diseños y los mejora continuamente.

Administración y mejora de procesos principales.

Se diseñan, administran y mejoran los procesos principales para cumplir con los requisitos de los clientes o usuarios, optimizándolos.

Se identifican las oportunidades de mejora de los procesos.

Se estandarizan los procesos, cambios y mejoras, y el tipo de entrenamiento que se da como apoyo, y como se protege el desarrollo tecnológico y administrativo generado.

Administración y mejora de procesos en áreas de apoyo.

Se diseñan, administran y mejoran los procesos en las áreas de apoyo para cumplir con los requisitos de los clientes o usuarios, optimizándolos.

Políticas de mejoramiento continuo hacia la Calidad de estas áreas y sus procedimientos.

Participación de estas áreas en las actividades de mejora continua de la calidad de la organización. Medición de procesos, se les da seguimiento y se evalúa su efectividad.

Control de procesos.

La organización se asegura que los procesos, productos y/o servicios y los equipos e instrumentos de medición están siendo controlados conforme a especificaciones previamente establecidas y a capacidades requeridas.

Las conclusiones se traducen con criterio de prevención y de mejora continua en el rediseño de los procesos.

Se identifican las causas de descontrol, qué tipo de medidas correctivas se aplican, cómo se verifica el efecto de dichas medidas y cómo se comunican los cambios a todas las unidades o integrantes del proceso.

Existen sistemas empleados para documentar los cambios introducidos en los procesos y reemplazar los documentos obsoletos y cómo se difunden los conocimientos y tecnologías que la organización ha asimilado respecto a sus procesos de aseguramiento, evaluación y mejora de la calidad.

Actividades que abarcan los sistemas de documentación y cómo se utilizan para apoyar el aseguramiento de la calidad así como para proponer al uso de normas en la organización.

Proveedores.

Se especifica, evalúa y/o asegura la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores. Forma, frecuencia y responsabilidad de la evaluación y el desarrollo de los proveedores.

Políticas de la organización respecto al número y tipo de proveedores, incluyendo las acciones para la mejora continua y reconocimiento.

La organización estimula y facilita que sus pequeños y medianos proveedores desarrollen sus propios sistemas, presentando datos de los recursos, planes, programas y proyectos que la organización dedica al logro de este propósito.

Evaluación del sistema de calidad

Se evalúan los sistemas de Calidad, sus procesos, productos y servicios. Frecuencia de responsabilidad y contenido del sistema de evaluación. Se asegura que los resultados de las evaluaciones sean conocidos y difundidos en las áreas interesadas, llevándose a cabo las recomendaciones emitidas.

Se evalúa la confiabilidad de dicho sistema y se mejora continuamente.

Para poder llevar a cabo una **Acción Correctiva** en el sistema de calidad debemos:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| .- Escribir lo que se hace. | .- Justificar que se hace |
| .- Hacer o que se escribe. | .- Archivar lo que se hace |
| .- Revisar lo que se hizo. | .- Revisar lo que se va a hacer |

Para medir la Calidad:

Medidas basadas en el consumidor;

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| .- investigaciones del cliente. | .- quejas del cliente |
| .- investigación de mercado. | .- grupos enfocados al cliente |
| .- devoluciones del cliente | |

Medidas basadas en la detección;

- | | |
|------------------------|----------------------|
| .- número de defectos. | .- número de errores |
| .- auditoria. | .- inspección |
| .- desperdicio. | .- retrabajos |

Medidas basadas en el proceso:

- .- Círculos de calidad
- .- Inventario de trabajo en proceso
- .- Herramientas de calidad
- .- Histogramas
- .- Análisis de Pareto
- .- Control estadístico del proceso
- .- Benchmarking; Observa cómo está trabajando la competencia, intercambios, experiencias con otras organizaciones y el éxito.
- .- Entrenamiento del empleado.(cursos, talleres, etc.)

BIBLIOGRAFÍA:

- . Notas Itesm / Diplomado en formación de líderes de calidad
- . Artículo de portada / Estrategias, Joaquín Fernández Núñez
- . Notas; Julio Gutiérrez Trujillo. Presidente Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.
- . Pérez Maldonado José "Manual de Planeación Estratégica" Programa de Graduados en Administración, ITESM 1988.
- . Sama Manuel "Guía Académica Seminario de Estrategia Administrativa" EGADE – Monterrey, 1996.
- . Cabrera Enrique "Origen y Desarrollo del Concepto de Estrategia de Empresa" CIDE, 1985. México.
- . Seth Anju "Organización and Policy Formulation for Multinational Operations" CBA Houston University. 1993.
- . Laslow Alexander "Metodología para la creación de escenarios futuros deseables y probables" CEE – ITESM. 1994.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué es ISO?
2. ¿Cuál es la filosofía básica detrás del Aseguramiento de la Calidad?
3. ¿Cuál fue la característica principal de cada una de las Eras de la Calidad?
4. ¿Quién introduce el concepto de "control" en la Segunda era de la Calidad?
5. ¿Qué significa Kaizen?
6. ¿Mencionar las dimensiones bajo las cuales el sociólogo Geert Hofstede analiza las diversas culturas del mundo y ¿Qué resultados observó para México?
7. Describir el Modelo de Lewing para el cambio de cultura en una organización.
8. De acuerdo con Senge 1990, ¿Qué se entiende por una "organización de aprendizaje"?
9. Mencionar 3 empresas que hayan obtenido el Premio Nacional de Calidad
10. ¿Quién fue el padre de los Círculos de Calidad?
11. ¿Cómo los definió?
12. Describir el Ciclo de Deming.
13. ¿Qué se entiende por Norma ISO 9000?
14. ¿Cuáles son sus niveles de aseguramiento de la calidad?
15. ¿Cuál es la meta de la norma ISO 14000?