

# SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN III

## “PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE TELESECUNDARIA VALLE DE MÉXICO BAJO LA NORMA ISO 9000:2000”



**PROFR. ALFREDO ROSAS ARCEO**

**ALUMNO: MARTIN GERARDO MUNDO AVALOS**

*Mundo Avalos*

12 - DICIEMBRE - 2002

14/5/2002

MARTIN GERARDO MUNDO AVALOS

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN Y TIPO DE INVESTIGACIÓN
- 1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN
- 1.3 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS PARTICULARES
- 1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN
- 1.5 HIPÓTESIS
- 1.6 JUSTIFICACIÓN
- 1.7 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL
- 1.8 MARCO HISTÓRICO

#### CAPÍTULO 2. LA CALIDAD TOTAL

- 2.1 ¿QUÉ ES LA CALIDAD?
- 2.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL
- 2.3 HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD
- 2.4 PROCESO PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

#### CAPÍTULO 3. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

- 3.1 ELEMENTOS CLAVE EN EL PROCESO DE CAMBIO
  - 3.1.1 MOTIVACIÓN
  - 3.1.2 CULTURA, VALORES Y CLIMA ORGANIZACIONAL
  - 3.1.3 CAPACITACIÓN
- 3.2 RESISTENCIA AL CAMBIO
- 3.3 ELEMENTOS Y TIPOS DE COMUNICACIÓN
- 3.4 PLANIFICACIÓN DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

#### CAPÍTULO 4. LIDERAZGO

- 4.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LÍDER Y LIDERAZGO
- 4.2 TIPOS DE LÍDERES Y LIDERAZGOS
- 4.3 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO
- 4.4 TRABAJO EN EQUIPO

Las nuevas realidades de la tecnología de información a escala global, las crecientes expectativas socio-económicas a todos los niveles, y la cada vez mayor competencia obligaran a individuos, organizaciones, comunidades y naciones a buscar y alcanzar mayores niveles de desempeño a través de conocimientos que generen nuevo valor. Esto sólo lo podrán lograr quienes sean capaces de incorporar sistemas innovadores que enfatizan la integración estratégica y optimización de todos sus recursos claves y de competencia.

Un ingrediente esencial en este proceso será la aplicación de una nueva mentalidad de “aprendizaje colaborativo” a distancia basado en las telecomunicaciones para acelerar la transferencia rápida de conocimientos. En este sentido, la calidad educativa en la vertiente de Telesecundaria a tomado un alto grado de atención en los actuales procesos de reforma y modernización social.

De acuerdo con los principales trabajos sobre la materia, una educación de calidad es aquella que establece objetivos socialmente relevantes, que demuestra eficacia haciendo que estos objetivos sean alcanzables, lográndolo con los costos más económicos posibles perdurando en el tiempo por su significación<sup>1</sup>. La calidad no existe en abstracto. Para Luis Benavides, la calidad se da “en situación”, es decir los parámetros de la calidad educativa se centran en cómo lograr desempeños sociales encaminados a mejorar la calidad de vida y el bienestar social y económico de una sociedad. Para ello, se plantea la necesidad de analizar los procesos, los productos y los servicios educativos, estableciendo criterios que, contrastados con la realidad, permitan establecer elementos de certidumbre sobre dicha calidad educativa<sup>2</sup>.

Es importante señalar que la presente investigación no se referirá a los aspectos metodológicos y curriculares de la educación, sino a la articulación entre el

---

1 Ornelas Carlos. El Sistema Educativo Mexicano. La Transición de Fin de Siglo. México D,F. Ed. F.C.E. 1998 quinta reimpreión

2 Benavides Luis. Hacia Nuevos Paradigmas en Educación. Puebla México. Cipe. 1998

personal dedicado a la educación y la Institución que gestiona y supervisa el correcto desarrollo y calidad de la educación en la modalidad de Telesecundaria.

Por lo que es responsabilidad de dicha institución, establecer un sistema de calidad, que permita un ambiente adecuado para la satisfacción de los requerimientos de los usuarios, ya que de nueva cuenta el viejo aforismo “el cliente tiene la razón” cobra nuevas dimensiones y realidades, obligando a todos los sectores públicos y privados establecer necesariamente una misión y visión de servicio.

Empero, la calidad de servicio no es para establecerse como un objetivo eventual, sino como parte misma de la cultura Organizacional, que debe diseñarse, programarse y vivirse permanentemente, promoviendo de esta manera una educación de calidad, no obstante esto es un programa a largo plazo que requiere dedicación, esfuerzos conjuntos y espíritu de grupo.

Basándose en esta premisa, los colaboradores del Departamento de Educación Telesecundaria, deben participar en el establecimiento de un compromiso con la Calidad, con el fin de conocer y compartir los principios y conceptos básicos de la Calidad y reflexionar, sobre su compromiso personal con dicho empeño institucional.

Este trabajo por lo tanto pretende analizar la importancia de tener claros los objetivos y metas de las actividades que se realizan y cómo éstas forman parte de un proceso de trabajo; reflexionando sobre la relevancia y trascendencia que tiene la orientación de los esfuerzos diarios de cada uno de los colaboradores del Departamento de Educación Telesecundaria hacia la satisfacción del cliente o usuario del producto o servicio que se genera y su impacto en el establecimiento de una educación de calidad.

Es importante, además, destacar la importancia que tienen el trabajo de equipo, y la elaboración de un plan personal de mejora, cuyo objetivo sea el lograr la

calidad departamental, a través del desarrollo de los recursos humanos y la optimización de los métodos y procedimientos.

En resumen este trabajo tiene como propósito general, que los colaboradores del departamento de Educación Telesecundaria, conozcan apliquen y compartan una serie de herramientas básicas que les permitan, de forma lógica y sistemática, atender áreas de oportunidad que permitan establecer el camino de la calidad hacia la excelencia. Esto representa una oportunidad real y de enormes perspectivas, que puede ofrecer grandes beneficios para el Departamento de Telesecundaria, funcionarios, empleados y usuarios de los servicios.

CAPIVULO 1.

METODO DO LOGARITMO DE FLEURY  
E SUAS APLICAÇÕES

## **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Calidad total –Calidad en el Servicio-

Investigación con propósito descriptivo, bibliográfico con carácter transversal.

## **1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Análisis de los efectos causados por la ausencia un Sistema de Gestión de la Calidad, como modelo de administración, medio de motivación y herramienta, para la mejora, de los servicios y el valor agregado, proporcionado a los usuarios internos y externos, así como su impacto, sobre la falta de eficiencia, eficacia y pertinencia en la satisfacción de las necesidades y cumplimiento de las expectativas de los clientes, en el Departamento de Educación Telesecundaria del Valle de México.

## **1.3 OBJETIVO GENERAL:**

Proporcionar la información y los elementos necesarios para que los funcionarios y el personal de apoyo administrativo del departamento de educación Telesecundaria Valle de México, adopten un “Sistema de Gestión Calidad”, basado en la “Norma Mexicana de la Calidad ISO 9000 – 2000” y apliquen sus herramientas y estrategias de acción, como un medio para modificar su participación, desarrollo e impacto, tanto en el ámbito laboral como personal.

## **OBJETIVOS PARTICULARES:**

- ◆ Identificar los pasos, y elementos necesarios para el establecimiento de un sistema de calidad en el Departamento de Educación Telesecundaria Valle de México.
- ◆ Analizar la importancia de la ausencia de un Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000-2000 en el servicio de Educación Telesecundaria Valle de México.
- ◆ Identificar los mecanismos que se requieren para lograr la satisfacción del cliente en el servicio.
- ◆ Definir los objetivos, funciones y mecanismos de trabajo, así como la importancia de los conceptos de misión y visión en un modelo de Planeación Estratégica.
- ◆ Evaluar los procedimientos y servicios para formular planes al corto y mediano plazo, para el logro de la excelencia en los procedimientos y los servicios.
- ◆ Desarrollar un medio ambiente Organizacional, que fortalezca la cultura de calidad



## **1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:**

- ✳ ¿Cuáles son los pasos necesarios para implantar un sistema de calidad con ISO 9000-2000 en el Departamento de Educación Telesecundaria Valle de México?.
- ✳ ¿Qué mecanismos de planeación pueden utilizar los funcionarios del Departamento de Educación Telesecundaria, para cambiar las actitudes y mejorar los procedimientos y servicios que producen los integrantes del Departamento de Educación Telesecundaria del Valle de México.?
- ✳ ¿Qué impacto, tiene la ausencia de un sistema de calidad, en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios, del Departamento de Educación Telesecundaria Valle de México?

## **1.5 HIPÓTESIS:**

La ausencia de un Sistema de Administración de la Calidad con base en la Norma ISO 9000-2000 en el Departamento de Educación Telesecundaria a provocado que no existan programas de capacitación, comunicación, liderazgo y motivación, efectivos, lo anterior se ve reflejado en la falta de compromiso por parte de los colaboradores, dando como resultado, una gran cantidad de desperdicios, un alto número de rechazos y la falta de calidad en el servicio prestado a los usuarios, lo que a su vez no permite el establecimiento de un ambiente ideal que permita cumplir, con el propósito de Telesecundaria “EDUCAR PARA VIVIR MEJOR”.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN:**

El sistema de educación Telesecundaria en el Valle de México da servicio a 35 municipios conurbados y rurales, teniendo como principales usuarios, a los alumnos de la vertiente de Educación Telesecundaria, profesores, padres de familia y autoridades educativas. Es la única opción de educación media, que se encuentra a la vanguardia tecnológica, y en la actualidad, inmersa, en un proceso de modernización a través del “Programa de Escuelas de Calidad”. No obstante lo antes mencionado, el aspecto Administrativo se halla virtualmente rezagado ante esta realidad. Por esto, se hace necesario tomar decisiones y establecer acciones que permitan al Departamento de Educación Telesecundaria Valle de México, cumplir con las necesidades actuales de competencia y mejora continua, tanto de los procesos administrativos como del servicio prestado, rebasando el cumplimiento de las expectativas de los usuarios, siendo eficiente, eficaz y pertinente, para poder establecer una **“NUEVA VISIÓN DEL FUTURO, SER LA MEJOR OPCIÓN DE EDUCACIÓN A NIVEL MEDIO EN EL VALLE DE MÉXICO.** En este contexto, el presente trabajo, pretende ser una propuesta viable que coadyuve a alcanzar dicha Visión.

## **1.7 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

El intento de encontrar sistemas más económicos para controlar la calidad llevó al descubrimiento de uno de los inventos más importantes de la tecnología operativa industrial: el Control Estadístico de la Calidad. Este método aplica los principios de la estadística al análisis y control de la calidad, lo que permite examinar un número reducido de piezas por medio de una muestra significativa de un lote, en lugar de tener que inspeccionar todas las piezas producidas.

El importante descubrimiento fue realizado en 1923, cuando la Western Electric solicitó a los Bell Telephone Laboratories de AT&T un estudio para controlar los defectos de sus producciones.

Desde entonces se puede decir que el movimiento de la Calidad ha tenido 4 etapas, la primera empieza en la Revolución Industrial y termina en 1930. Su característica principal era la inspección, por medio de la cual detectaban los problemas y los resolvían, logrando así la uniformidad en el producto; los métodos que empleaban eran las normas y las mediciones, el papel de los profesionistas era: la inspección, la selección, el conteo y la evaluación; la responsabilidad de la calidad recaía en el departamento de inspección, el enfoque de calidad era la "Inspección".

La segunda etapa es de 1930 a 1949, durante la Segunda Guerra Mundial, se avanza en el control de la calidad, sobre todo por la industria militar, su característica es el control Estadístico de la Calidad, disminuyó la inspección, sus métodos eran la utilización de técnicas y herramientas estadísticas, los departamentos encargados de la calidad eran los de manufactura e ingeniería y el enfoque de la calidad era, la calidad se "Controla"<sup>1</sup>.

Después de la Segunda Guerra Mundial (1950-1979), las características de la calidad tienen un gran desarrollo. En 1945, Feigenbaum publica su artículo "La calidad como gestión", donde describe la aplicación de la calidad en diferentes áreas, que resulta el antecedente de su libro *Total Quality Control*.

La tercera etapa se inicia en 1950, con Edward Deming, discípulo de Walter Shewart, quien dio los primeros pasos hacia la Calidad Total, por medio de su libro "Control of Quality of Manufactured Product" obra publicada en 1931, esto es retomado por Deming quien dicta su primera conferencia a industriales japoneses, invitado por otro teórico de la Calidad Total, Kaoru Ishikawa,

---

<sup>1</sup> Sobol R. Mark "El Líder Visionario". Ed. Panorama, México 1994.

destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de calidad. Conjuntamente Joseph Juran junto con otros pioneros de la calidad ayudaron a introducir nuevos métodos de aseguramiento de la calidad, tomando como centro de su investigación las causas de la mala calidad.

Posteriormente el estudio de Juran demostró, en contradicción al pensamiento tradicional, que el 85 por ciento de la mala calidad era resultado de sistemas pobres de trabajo y solo el 15 por ciento era atribuible a errores del trabajador.

En 1961, Philip Crosby lanza el concepto de cero defectos, enfatizando la participación del recurso humano.

En esta etapa la responsabilidad de la calidad recae en todos los departamentos, con la participación de la alta administración, la cual también se encargaba del diseño, la planeación y determinación de las políticas ejecutivas de calidad. El enfoque en esta etapa era que la calidad se “Construye”.

La cuarta etapa se inicia, en nuestro continente hasta 1980 y perdura hasta nuestros días, se caracteriza por la Administración Estratégica de la Calidad, en donde el interés principal de la postura de la calidad es el impacto estratégico, es decir, alcanzar una posición competitiva, para lo cual se pretende que el producto o servicio abarque un mayor mercado y satisfaga las necesidades del cliente. Los métodos que se utilizan son, la planeación estratégica, el establecimiento de metas y la movilización de la organización. El enfoque de la calidad en esta etapa es que “ La Calidad se Administra”<sup>2</sup>.

El concepto de calidad y la forma de implementarla ha cambiado con el tiempo sin embargo en la actualidad, la mayoría de la literatura especializada en el tema, coincide en el hecho de que si, no existe intención por parte de la alta directiva de que se establezca un sistema de calidad en la organización, todos los esfuerzos

---

<sup>2</sup> Acle Tomasini Alfredo “Retos y Riesgos de la Calidad Total” , Ed. Grijalbo, México 1994.

por conseguir procesos y servicios de calidad resultan inútiles, esto se debe a que el establecimiento de este tipo de sistemas requiere el compromiso y la disposición de los líderes formales de la organización, ¿pero que son los líderes formales y el liderazgo?

Definir lo que es el liderazgo, es un asunto complicado ya que en la actualidad existe un sin número de autores que lo definen de muy diversas maneras, no obstante la mayoría parecen coincidir en que el liderazgo implica el concepto "dirigir", sin embargo este concepto de dirección también resulta ambiguo ya que puede estar haciendo referencia a la dirección de personas, de ideas, de objetivos, etcétera. Otros puntos en el que la mayoría de los autores coinciden es en que el liderazgo es de suma importancia para todos los tipos de sistemas sociales y que el concepto de líder nació casi con la humanidad, esto es los líderes han existido desde tiempos inmemoriales, pero, el concepto de liderazgo ha cambiado con el tiempo.

El liderazgo, se ha venido considerando, como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales y debe ser analizado en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no como una serie de características individuales. El grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se encuentra. El comportamiento del líder (que involucra funciones como planear, informar, evaluar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras a satisfacer sus necesidades. En consecuencia, el liderazgo es un asunto de reducción de la incertidumbre del grupo.

Si bien el liderazgo siempre se ha relacionado con personas individuales, la función de los líderes cobra su máxima expresión en los últimos años en las organizaciones productivas, es aquí donde el líder cobra su mayor importancia, así pues el liderazgo Organizacional se reconoce como la fuerza más importante en

la conformación y el funcionamiento de las organizaciones, En su significado más amplio el liderazgo Organizacional es el proceso de dirigir, guiar, o influenciar el comportamiento y el desempeño laboral.<sup>1</sup> Por tal razón el liderazgo siempre ha sido y probablemente seguirá siendo, un factor muy importante en la vida humana. Pero en los últimos tiempos, tanto la necesidad de liderazgo como, la necesidad de hallarlos se ha vuelto aún más importante. La causa de esto, los cambios tan vertiginosos que se han producido. El cambio más reciente y más espectacular que se ha presentado de los últimos tiempos ha sido la intensa competitividad que mediante el proceso de globalización se ha llevado a cabo.

Con base en lo expuesto se puede establecer en este sentido, que los líderes formales de las organizaciones son los promotores indiscutibles del proceso de transformación hacia la calidad. Es entonces la alta autoridad quien debe definir y documentar su política y sus objetivos con respecto a la calidad. La alta autoridad debe asegurarse que esta política es conocida, entendida e implementada en todos los niveles de la organización. Además es fundamental que las autoridades conozcan el clima organizacional (si el personal está motivado, formado, si las personas que trabajan en la organización están involucradas en la consecución de objetivos), por lo tanto las instituciones, deben tener información sobre las expectativas de los usuario, sobre la integración de los proveedores en los procesos en los que intervienen. Toda esta información puede obtenerse a través de la realización de encuestas y evaluaciones periódicas que permitan conocer los puntos fuertes y débiles de la organización y de esta forma, contribuir a que el responsable de la toma de decisiones establezca las estrategias de gestión de futuro y se mejore la calidad de los procesos y servicios.

En este contexto, la persona o personas encargadas del establecimiento del programa de calidad deben poseer habilidades y destrezas que permitan coordinar y motivar a los recursos humanos de la organización hacia una cultura de calidad.

---

<sup>1</sup> José Dellaserra “La Administración en Desarrollo, Ed. Diana, México 1995.

Es decir que sea capaz de transformar la realidad en nuevas oportunidades, de encontrar fórmulas para desplegar la calidad, entendiendo ésta como un todo.

Además el responsable del establecimiento de la calidad debe planearla, con altas dotes de comunicación, adaptando los procesos, dándoles valor agregado, satisfaciendo las expectativas de los usuarios y en el mejor de los casos superándolas.

## **1.8 MARCO HISTÓRICO**

La TELESECUNDARIA o “servicio nacional de enseñanza por televisión”, como se llamó en sus orígenes, surgió con el propósito de proporcionar educación secundaria a los egresados de escuelas primarias de comunidades rurales en donde resultaba incosteable establecer escuelas secundarias. El proyecto nació durante la administración del Lic. Gustavo Díaz Ordaz, siendo la Dirección General de Educación Audiovisual y Divulgación (DGEAyD) de la SEP quién lo llevó a la práctica.

Los trabajos, a nivel experimental, se iniciaron el 5 de septiembre de 1966. El curso se inició con 83 alumnos, distribuidos en cuatro grupos. Una vez evaluado y aprobado el proyecto de secundaria por televisión. El 2 de enero de 1968, por acuerdo del C. Lic. Agustín Yañez, titular de la Secretaría de Educación Pública, la TELESECUNDARIA quedó incluida en el sistema de educación nacional, otorgándose plena validez a los estudios cursados en ella. El curso se inició en circuito abierto el 21 de enero del mismo año, con una población escolar de 6569 estudiantes y 301 maestros.

En el Diario Oficial de la federación del 20 de enero de 1980, se hizo publico que la subdirección de TELESECUNDARIA dependería de la subsecretaría de Educación media con el rango de UNIDAD de TELESECUNDARIA.

El objetivo específico en el reglamento de la U. de T. era “establecer las normas para la operación de la TELESECUNDARIA en los planes federales a escala

Nacional, apoyar a los gobiernos de los estados en la expansión de estos servicios y mejorar la calidad de este tipo de educación.

En el apartado V del citado reglamento en su artículo 56 se establece, que también "corresponde a la U. de T. evaluar en todo el país los servicios de TELESECUNDARIA que imparta la Secretaria, y proponer, con base en los resultados obtenidos, modificaciones que tiendan al constante mejoramiento de dicha educación"

El marco filosófico de la TELESECUNDARIA debe ser analizado a la luz de los principios doctrinarios en que sustenta el Sistema Educativo Nacional, haciendo suyos, entre otros, los siguientes ideales:

- ➔ Proseguir la labor iniciada en la primaria, a fin de lograr el desarrollo de sus capacidades, la formación del carácter y el cultivo de su creatividad personal en beneficio de la comunidad, asegurándose su participación activa en el desarrollo armónico de su personalidad.
- ➔ Proporcionar al educando los conocimientos y recursos adecuados para que, mediante procesos de autoafirmación y maduración personales, sea un agente activo del desarrollo socioeconómico del país.
- ➔ Proporcionar el equilibrio en la formación científica, técnica y humanística, que capacite al educando para enfrentar con seguridad las cambiantes necesidades de nuestro tiempo y favorezca el desenvolvimiento intelectual, físico, psíquico y estético.
- ➔ Estimular los conocimientos de la realidad socioeconómica del país para que el educando, al comprenderla, esté en condiciones de participar en forma consciente y constructiva en su transformación.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> UNIDAD DE TELESECUNDARIA, SEP, 1980.



En la actualidad el Departamento de Educación Telesecundaria Valle de México, depende de la Dirección de Educación y Servicios de Apoyo, cuenta con una Jefatura de Departamento, cinco Jefaturas de Oficina y dos oficinas regionales y 128 Centros de Trabajo.

El Marco Jurídico del presente trabajo se sustenta primordialmente en el Art. 22 de la "Ley General de Educación", el cual dice a la letra:

**"Art. 22.- Las autoridades educativas en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con el objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase, y en general de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente.**

**En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnico didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente"**

Si, se traslada esta norma jurídica al ámbito administrativo del departamento, se hace evidente que un Sistema para la Gestión de la Calidad, permitirá cumplir con dicha disposición. Simplificando los procesos administrativos, dando mayor relevancia al aspecto pedagógico.

Por otra parte en el ámbito administrativo, en lo que respecta con respecto al concepto de calidad, se está trabajando actualmente con él, a través del:

**"PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO 1999-2005".**

Este documento surge como producto de una coyuntura política, económica, social y administrativa en el Estado de México, que responde a la convocatoria del

gobierno estatal para participar en la integración del Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005; y permite replantear la filosofía de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, a través del modelo de planeación estratégica que conlleve a brindar un servicio educativo de mayor calidad.

La finalidad de este documento es establecer los lineamientos y mecanismos de planeación estratégica, con el propósito de elaborar el Programa de Desarrollo Institucional de los SEIEM 1999-2005.

El documento consta de cuatro partes fundamentales: la primera encuadra los lineamientos normativos que deben considerarse en materia de planeación y educación; en la segunda, se precisa la terminología a considerar en la elaboración del nuevo documento; en la tercera se da a conocer el proceso que se llevará a cabo en su instrumentación, definiendo actividades y ámbitos de responsabilidad; por último, el trabajo conjunto da como resultado la integración del documento por parte de la dirección de Planeación Educativa.

Sin embargo hasta la fecha de elaboración de este trabajo, no se ha desarrollado en forma sistemática un programa de implantación de calidad a través de las normas ISO9000-2000. No obstante que se realizan operaciones aisladas como es el caso de la actualización de los manuales de organización de puestos y de procedimientos. Y en los últimos tiempos el surgimiento del nuevo concepto de escuelas de calidad.

*עאפאדאד יודאל 2.*

*עאפאדאד יודאל*



**PILARES DE LA CALIDAD**

## **2.1 DEFINICIONES BÁSICAS**

Según el diccionario de la Real Academia Española, Calidad en su principal acepción significa:

“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

Algunos expertos, conocidos coloquialmente como los “Gurús” de la calidad (Juran, Crosby, Deming, Ishickawa), han definido la calidad como:

- ◆ **ADECUACIÓN PARA EL USO**
- ◆ **CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS**
- ◆ **HACER LAS COSAS BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ**
- ◆ **SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**
- ◆ **PREVENCIÓN DE FALLAS Y ERRORES**
- ◆ **MEJORA CONTINUA**
- ◆ **CERO DEFECTOS, ETC.**

Para Picazo y Martínez la calidad total tiene las siguientes acepciones:

- **La Calidad Total no es una técnica, sino una actitud mental y una forma de vida.**
- **La Calidad Total no es una responsabilidad del trabajador, sino de la Alta Dirección.**
- **La Calidad Total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad.**
- **La Calidad Total no es corregir lo hecho, sino prevenir, lo que se va a hacer.**
- **El Control de la Calidad empieza en una oficina de producción, la Calidad Total en la mente de los miembros de la Alta Dirección.**

Alfredo Acle Tomasini, en su libro “Retos y Riesgos de la Calidad Total”, define a la Calidad Total, como:

“Un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previniendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente”

➤ Harvey y Green (1993), analizan cinco diferentes conceptos de calidad:

#### ☞ **CALIDAD COMO FENÓMENO EXCEPCIONAL**

Esta concepción acepta como axiomático que la calidad es algo especial. Y se pueden distinguir tres variantes de esta noción: la idea tradicional, la calidad como excelencia y la satisfacción de un conjunto de requisitos.

La noción tradicional de calidad implica distinción, clase, exclusividad, elitismo y, en gran medida, un aspecto inaccesible para la mayoría. La calidad según esta concepción, no puede ser juzgada ni medida, y es contrastada con un conjunto de criterios. No se intenta definir la calidad así concebida, simplemente se reconoce cuando existe.

La calidad como excelencia implica la superación de altos estándares, está muy vinculada con la concepción tradicional, pero se identifica con los componentes de la excelencia. Esta radica en los insumos y los productos o resultados. El énfasis de esta concepción en los “niveles” de entrada y salida constituye una medida absoluta de la calidad y la noción de “centros de excelencia” se apoya en esta concepción.

La calidad como satisfacción de un conjunto de requisitos se identifica, generalmente, con la concepción de los productos que superan el “control de calidad”. Los contrastes se basan en criterios alcanzables destinados a “rechazar” los productos defectuosos, es el resultado del “control científico de calidad”, pues supone la conformación de acuerdo con unos estándares, la cual implica que la calidad mejora conforme se elevan los estándares.

Esta forma de concebir a la calidad presupone que los estándares son objetivos y estáticos; no obstante, éstos son acordados y sujetos a nuevas negociaciones, a la luz de cambios en las circunstancias. También implica que existen cualidades comunes susceptibles de ser medidas y que sirven a su vez para evaluar el grado de desempeño.

#### ☞ **CALIDAD COMO PERFECCIÓN O COHERENCIA**

Esta segunda aproximación considera el concepto de calidad en términos de Coherencia o consistencia se fundamenta en dos premisas: una implica cero defectos y la otra, hacer las cosas bien desde la primera vez.

En calidad igual a cero defectos, la excelencia se define en términos de conformación con una particular especificación. Ésta no es un estándar ni es evaluada contra un estándar. El producto o servicio es juzgado por su conformidad con la especificación, la cual es preferida y medible, pues perfección consiste en asegurar que todo esté correcto, carente de errores; aún más, este enfoque exige dicha perfección sea entregada de manera consistente.

El concepto de excelencia involucrado en este enfoque también implica una filosofía de prevención en vez de inspección. El énfasis está en asegurarse de que en cada etapa del proceso productivo no ocurran faltas, aún más que en esperar la inspección del producto o servicio final para identificar defectos.

El enfoque de “cero defectos” en opinión de Peters y Waterman (1982), está intrínsecamente ligado con la noción de “cultura de calidad”, la cual se da en la organización donde la responsabilidad recae sobre todos y no únicamente en los controladores de la calidad (Crosby, 1986). El hacer las cosas bien desde la primera vez implica que, en cada etapa del proceso, las personas involucradas se aseguren de que el producto o servicio va saliendo o entrando libre de defectos. No hay chequeo de productos o servicios terminados por el contrario, el énfasis está en asegurarse de que todo se hace bien desde el inicio y que la calidad es responsabilidad de todos. De esta manera puede hablarse, de una democratización de la calidad.

#### ☞ **CALIDAD COMO LOGRO DE UN PROPÓSITO**

Este enfoque va más allá de los procesos de productos o servicios. La calidad tiene sentido en relación con el propósito del producto o servicio, lo cual implica una definición funcional. De modo que existe calidad en la medida en que un producto o servicio se ajustan a las exigencias del cliente, es decir la dimensión más importante de la calidad es la funcionalidad. Por lo tanto un producto o servicio “perfecto” es totalmente inútil si no sirve para satisfacer la necesidad para la que fue creado.

#### ☞ **CALIDAD COMO RELACIÓN COSTO-VALOR**

La efectividad, desde esta perspectiva, es considerada en términos de mecanismos de control (auditorías de calidad), resultados cuantificables (indicadores de desempeño) y evaluaciones de la calidad en todos sus aspectos.

La idea no es utilizar los recursos para mejorar una calidad mediocre, sino que retirar los recursos del desempeño mediocre y estimular la búsqueda de lo mejor.



## ☞ CALIDAD COMO TRANSFORMACIÓN

Esta noción se basa en el “cambio cualitativo”, cuestiona la idea de calidad centrada en el producto pues considera que la calidad radica, por un lado, en desarrollar las capacidades del consumidor y, por otro, en posibilitarle para influir en su propia transformación, a través de la exigencia de un “valor agregado”.

En síntesis, la calidad es un concepto filosófico, sus definiciones varían y, en cierta forma reflejan, diferentes perspectivas del individuo y la sociedad.

## 2.2 LOS CONCEPTOS DE LA MEJORA DE CALIDAD

Cuando se trata del tema de la Calidad, es inevitable, que se piense en la inspección, control de calidad, garantía de calidad. Sin embargo, éstos no son sino aspectos muy parciales e insuficientes en el sentido de “total”. Se llama calidad total por extenderse a todo el ciclo económico, a toda la vida del producto y / o servicio, y a toda y cada una de las funciones de la empresa empezando por los altos mandos y la planeación estratégica, así como a cada uno de los miembros integrantes de la organización.

En el marco de la “Calidad Total”, el punto de partida para el cambio de actitud es reconocer que nosotros mismos somos los causantes de nuestros problemas y deseamos encontrar los medios e impedir que ocurran.

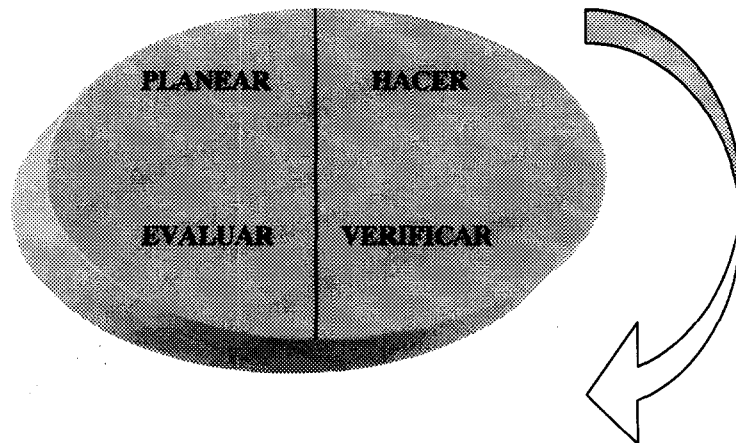
La Calidad es, ante todo y sobre todo, una tarea de la dirección, de la empresa, si se analizan las causas de las fallas y errores, la mayoría de las veces se encuentra, en la falta de medios adecuados, falta de capacitación o ambigüedad en los requisitos. Pero todos ellos no son problemas del trabajador, sino de la dirección, incluso si ha existido descuido o falta de motivación, sigue siendo un

problema de la dirección. Está comprobado que los trabajadores actúan de acuerdo con la actitud de los mandos.

Así pues el principio de Mejora continua referido a la “Calidad Total” expresa algo más y distinto de lo que pueda ser el mero “realizar mejor”, representa , más bien, el proceso continuo de adecuación a prestaciones mas avanzadas constituidas por aportaciones incrementales, llamadas Kaizen “Mejora” combinadas con mejoras radicales, denominadas Kayro “Mejora Radical”.

El Kaizen se desarrolla por tres técnicas fundamentales:

➤ **LA RUEDA O CICLO DE DEMING**



**CICLO DE DEMING**

**PLANEAR:**

- Planear a fondo las acciones antes de desarrollarlas, esto significa definir exactamente el tema, o sea, los límites y contenidos del área que se desea explorar.
- Verificar los motivos por los que se ha tomado la elección.
- Establecer el orden prioritario de los objetivos
- Establecer los hechos para determinar las causas
- Decidir las acciones a realizar para conseguir los objetivos previstos.

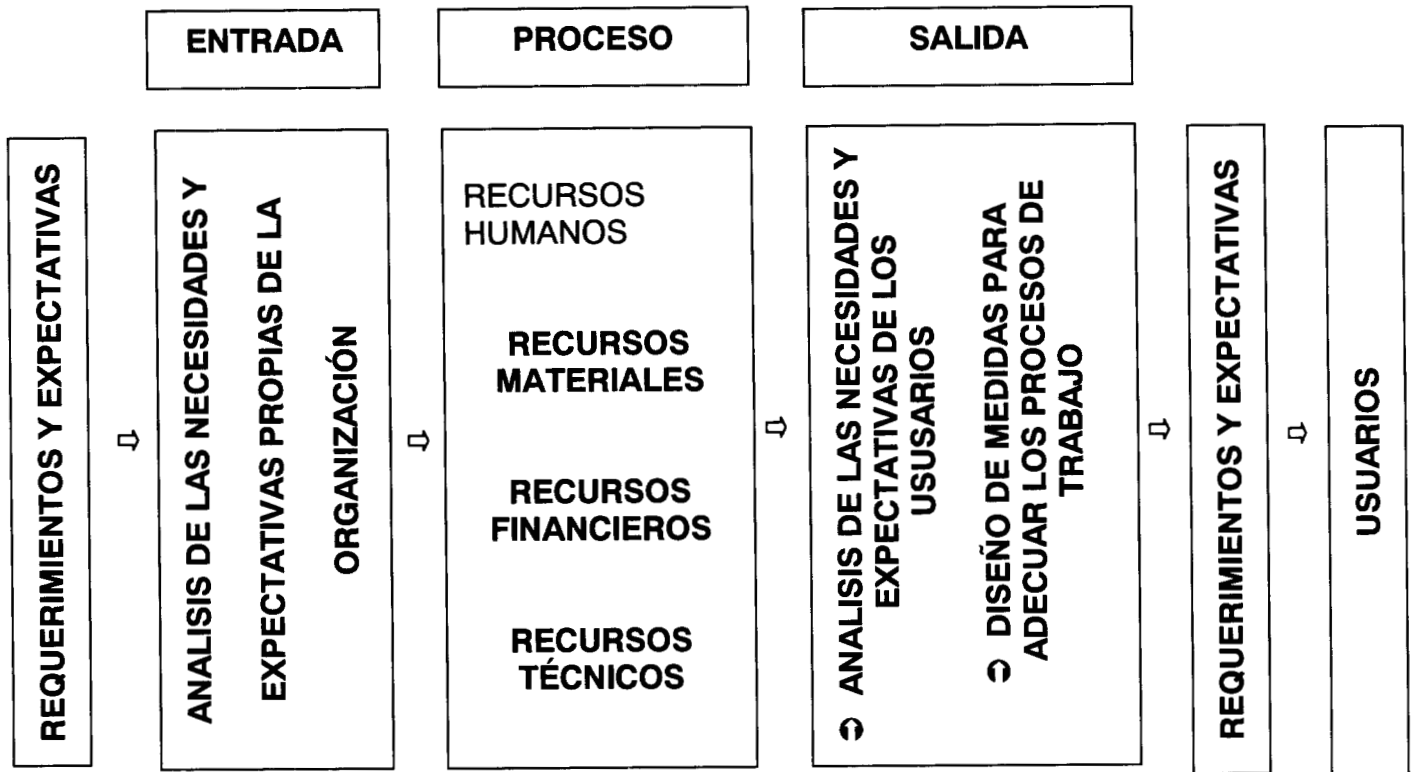
**HACER:** ejecutar lo que se ha planeado y por consiguiente;

- Capacitar a los colaboradores para que comprendan exactamente las modificaciones a introducir.
- Explicar las acciones correctivas

**VERIFICAR:** Verificar los resultados conseguidos, comparándolos con los planificados**EVALUACIÓN:** Establecer la variación definitiva o repetir el ciclo, si los resultados obtenidos corresponden a los previstos, se deberá:

- Estandarizar las acciones correctivas.
- Extender las nuevas modalidades a todos los colaboradores, mediante el adiestramiento

## ➤ LA RELACIÓN CLIENTE PROVEEDOR



## ➤ LA GESTIÓN DE LA RUTINA DIARIA

### 2.3 HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD

Básicamente, son siete los instrumentos o herramientas para el control de la Calidad, seis de los cuales fueron teorizados por W.A. Shewhart en 1931 y solo uno es de origen japonés el llamado Diagrama de Ishikawa.

En la base de su aplicación está la capacidad de la estadística para describir con aceptable fiabilidad un fenómeno, así como la traslación desde el concepto matemático al estadístico y la representación gráfica del propio fenómeno.

El efecto se sitúa a la derecha del diagrama (cabeza de pez), mientras las causas se disponen a la izquierda, con una estructura articulada por familias de causas (espinas) repartidas en causas principales y subcausas. En la base de las técnicas de resolución de problemas, porque permite, a través de una correcta interpretación, en primer lugar seleccionar entre todas las causas indicadas cuáles son las más importantes, es decir, las que determinan el efecto que se está estudiando y, en segundo lugar formular las hipótesis necesarias para reducirlas o eliminarlas. (VER ANEXO 3)

4. **Análisis por Estratificación o Representación Gráfica de Datos:** método para identificar las fuentes que determinan las variaciones de los datos anotados mediante la clasificación en factores, con el fin de examinar las diferencias de los valores medios y la variación entre clases. Dada una distribución de datos, con una determinada frecuencia, es necesario analizar cual es el peso específico de cada una de las causas, es decir, comprender como el fenómeno se sitúa respecto a una determinada característica. (VER ANEXO No. 4 )
5. **Diagrama de Correlación:** se utiliza para estudiar las relaciones posibles entre dos variables, es decir, la relación directa (al variar una la otra varía en el mismo sentido), inversa al variar una, la otra varía en sentido contrario) o ninguna relación.
6. **Diagrama de Pareto:** es una forma especial de gráfico de barras, en el cual las cantidades medidas, (barras), se ordenan en secuencia decreciente, evidenciando las causas en función de la importancia con la cual impactan sobre el efecto. Permite establecer cuales son los problemas prioritarios y definir el orden en que deben tratarse, basándose en el principio 20/80 ( el 80% de los problemas puede resolverse, eliminando el 20% de las causas). (VER ANEXO No. 5)

7. **Carta o Gráfico de Control:** es un diagrama que muestra la tendencia de un proceso en examen a fin de evaluar el estado de “bajo control” o la presencia de eventuales “desviaciones”. El objetivo del gráfico es exponer las dispersiones del proceso en el tiempo respecto a una tendencia media que se considera óptima. La carta se completa por dos índices, uno inferior y otro superior, que permiten determinar como se comporta el fenómeno respecto a las máximas desviaciones admisibles. No es solamente un instrumento de control y de información sintética e inmediata, sino también un instrumento de previsión y planificación de las actividades de mejora. (VER ANEXO No. 6 )

## 2.4 PROCESOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Básicamente un **problema** se define como, una desviación de lo esperado, el origen de dicha desviación suele denominarse como **causa**, en tanto que las desviaciones en los resultados esperados, que son tangibles y cuantificables se denominan como **síntomas**. Y de acuerdo con el principio de Pareto, si se resuelven el 20% de las causas se abatirá el 80% del problema.

Los problemas siempre tienen solución, sino tiene solución entonces no es un problema sino una condición.

A menudo las causas de un problemas son difíciles de identificar, por lo que Kepner y Tregoe, en su libro *Rational Manager* (1965), recomiendan, para identificar mejor un el problema se lleven a cabo las siguientes cuestiones:

- ✦ Describir tan específicamente como sea posible la naturaleza de los síntomas.
- ✦ Describir en que parte del proceso ocurren los síntomas.
- ✦ Describir cuándo ocurren los síntomas.
- ✦ Describir cualesquiera cambios que hayan ocurrido.
- ✦ Determinar si esos cambios explican los síntomas.
- ✦ Examinar otros cambios que hayan ocurrido.

## PROCESO PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- Analisis constante del medio ambiente. - Reconocimiento del problema.	Detección del problema	
- Identificación del problema. - Formulación de supuestos - Generación de opciones. - Evaluación y elección.	Toma de decisiones y elección	

Una vez detectado el problema o los problemas debe determinarse cuales son los que deben ser atacados con prioridad, por medio de los siguientes pasos:

1. Hay que considerar aquellos problemas que afecten a los usuarios externos, antes que los que impactan a los usuarios internos.
2. Es posible calificar a los problemas de acuerdo al grado de urgencia que requiere su solución, utilizando la siguiente escala:
  - ☞ U.A. = Urgencia Alta
  - ☞ U.M. = Urgencia Media
  - ☞ U.B. = Urgencia Baja
3. También se puede calificar al problema de acuerdo a su importancia como se muestra en la siguiente escala:
  - ☞ I.A. = Importancia Alta
  - ☞ I.M. = Importancia Media
  - ☞ I.B. = Importancia Baja

Siguiendo un proceso lógico desarrollado, para conocer y tratar el problema considerado, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Mediante la **Hoja de datos**, deben ser recogidos y organizados de forma orgánica.
2. Mediante el **Histograma**, los datos pueden ser representados gráficamente según sus frecuencias.
3. A través del **Diagrama de Ishikawa**, pueden ser determinadas las principales causas y subcausas que generan el problema.
4. La **Estratificación** permite establecer el peso específico de cada variable o causa.
5. El **Diagrama de correlación**, revela la independencia de las variables o causas.
6. El **Diagrama de Pareto**, da las prioridades a las causas, permitiendo establecer las acciones correctoras para corregir, el máximo resultado con el mínimo esfuerzo.
7. Mediante el **Diagrama o Carta de control**, es posible efectuar el seguimiento de la tendencia del proceso, tomando las decisiones correctivas a tiempo real, y observando si las soluciones dadas, son las adecuadas.

Una vez aplicadas las herramientas para el control de la calidad, se puede recurrir a una Tormenta de ideas para obtener posibles soluciones que se podrán relacionar con las causas a través de una matriz de soluciones, cumpliendo con la regla del 20/80, es decir el 80 por ciento de los problemas puede ser solucionado, si se termina con el 20 por ciento de las causas.



## CAPITULO 3.

# ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

### **3.1 ELEMENTOS CLAVE EN EL PROCESO DE CAMBIO**

“LA DIFERENCIA COMPETITIVA COMO INDIVIDUOS Y ORGANIZACIONES ESTÁ EN LA CAPACIDAD DE AVIZORAR A DONDE VA EL MUNDO, CUÁLES SON SUS MOVIMIENTOS E IR DANDO RESPUESTA A LAS SITUACIONES” CONCRETAS QUE REPRESENTAN”

En el marco del proceso de cambio hacia la Calidad Total que vive actualmente el país, es necesario que las instituciones tanto privadas como gubernamentales, reordenen sus instrumentos normativos y técnicos, así como a sus recursos humanos orientándolos hacia la Mejora Continua.

En este sentido de cambio, las teorías organizacionales han demostrado que la interacción interna básica de las empresas, ocurre en dos conjuntos de variables; la creación de una estructura y el comportamiento de sus miembros, por eso se afirma que el funcionamiento de las organizaciones depende de la integración entre la estructura y el comportamiento humano, y que esta integración depende en buena medida de la eficacia del liderazgo.

La estructura organizacional se compone, por todos los arreglos funcionales y formales para realizar el trabajo y la producción, por ejemplo, diseñar los puestos de trabajo, establecer responsabilidades, fijar procedimientos estándares, indicar canales oficiales de comunicación, asignar líneas y niveles de autoridad, poner reglas y normas de conducta y varias acciones similares.

El objetivo esencial, primario y final, de estas acciones estructurales es tratar de asegurar que el comportamiento humano sea acorde con las demandas de trabajo.

El comportamiento humano se compone de todas las variables de la conducta: la personalidad del individuo, sus actitudes, sus necesidades, sentimientos, percepciones, aprendizajes y muchas dimensiones similares. Así, cualquier acción

humana en el trabajo se forma por la acción específica de varias de estas dimensiones; además del conocimiento del trabajo, la habilidad y fuerza motriz, los deseos de hacer las cosas, la percepción de un problema, la sensibilidad al trato de los superiores, etcétera.

Sin embargo, la variable de la conducta humana que más impacto tiene en la interacción interna de las organizaciones, es la actitud. Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable a una determinada situación (Fishbein y Ajzen, 1975; Oskamp, 1977).

Si bien muchos de los obstáculos empresariales que impiden los cambios son internos y causados por la gente, no se debe perder de vista que, los sistemas organizacionales no están aislados, sino que se encuentran inmersos en un medio ambiente cambiante, lleno de amenazas y oportunidades.

Además, aunque las organizaciones pueden parecer estar en buena forma, el dinamismo del ámbito actual, en el cual se puede decir que “la única constante es que no hay nada constante”, los cambios en las estructuras, el comportamiento humano y los mecanismos de dirección son inevitables; entendiendo como cambio, a la acción de modificar algo, trastornando el equilibrio existente, produciéndose un movimiento hacia uno nuevo con la subsecuente estabilización.

De esta forma, cualquier esfuerzo de cambio en la organización podrá ser implementado con seguridad de éxito, cuando el personal, empezando por los directivos, comprenda y acepte que dicho cambio, por difícil que resulte, es para mejorar.

Para iniciar cambios dentro de la organización Es importante, tener conocimiento de los conceptos de cultura, valores, normas y socialización, es decir estar

familiarizado con la cultura de la organizacional y los patrones de comportamiento de sus miembros, incluyendo a los grupos de trabajo.

La cultura de la organización incluye el lenguaje, el vestir, patrones de comportamiento, sistemas de valores, sentimientos, actitudes, interacciones y normas de grupo.

Las normas son las ideas organizadas y compartidas de lo que los individuos deben hacer y sentir. Existen dos tipos de normas, las cardinales que son aquellas esenciales para lograr los objetivos de la organización y las periféricas que apoyan a las normas cardinales, pero que no son esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si se considera a los sistemas organizacionales como estructuras sociales y que su recurso más importante es la gente, se tiene que; para lograr el cambio hacia la "Filosofía de la Calidad" y la Mejora Continua es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

### **3.1.1 MOTIVACIÓN**

"El capital humano es el recurso más  
importante de una empresa"

Motivar a los trabajadores ha sido un tema importante desde 1789. Desde entonces, se ha aprendido mucho sobre la motivación de los colaboradores, para crear ambientes positivos.

Si bien la motivación es un factor determinante para el buen funcionamiento de las organizaciones, y del desempeño individual, no es el único factor. Otras variables como el esfuerzo, la habilidad y la experiencia también influyen en el desarrollo empresarial. No obstante sin un mínimo de conocimiento de la

motivación de un comportamiento, es imposible comprender la actitud de las personas.

El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.<sup>3</sup> Este impulso a actuar puede determinarlo un estímulo externo (que proviene del medio ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Para Krech “los actos del ser humano son guiados por su conocimiento, por lo que piensa, sabe y prevé”. Sin embargo preguntarse porque actúa de esta o aquella manera corresponde al campo de la motivación. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo puede desear, poder, estatus y rechazar el aislamiento social y las amenazas hacia su autoestima. Además la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.<sup>4</sup>

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas.

En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. Bajo este rubro existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

---

<sup>3</sup> Fremont E. Kast, James E. Rosennzweig, Organization and Management: A Systems Approach, Tokio, McGraw-Hill 1970.

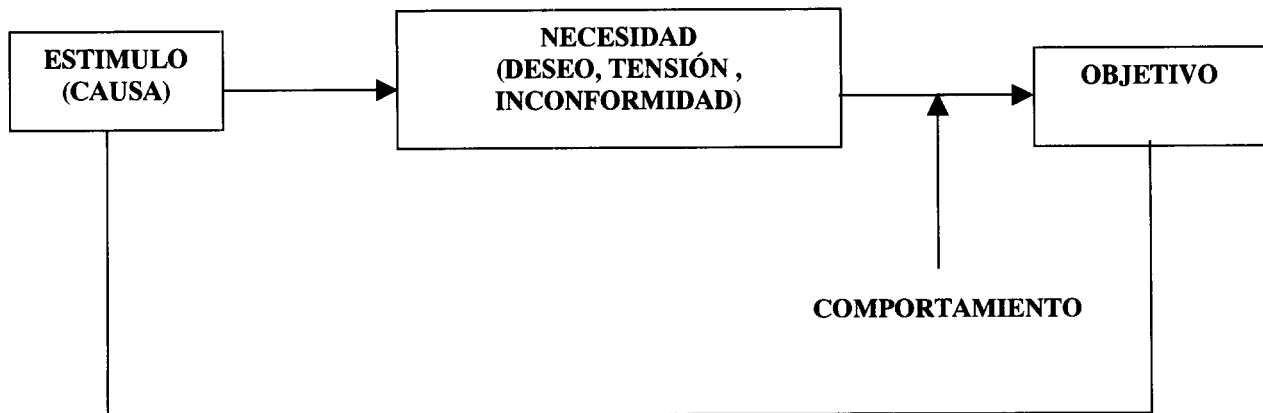
<sup>4</sup> Krech David, Individual in Society, Nueva Yorrk, McGraw-Hill, 1962.

- ⊕ **El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento, tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina por estímulos internos o externos.
- ⊕ **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento existe un estímulo, un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia
- ⊕ **El comportamiento esta orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio siempre esta dirigido u orientado hacia algún objetivo.

La función del líder es encontrar el objetivo implícito o explícito que pueda motivar a sus seguidores hacia una de beneficio común.

## MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN

### LA PERSONA



El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior.

No necesariamente el individuo, siempre alcanza de nueva cuenta un estado de equilibrio a menudo si el individuo, no satisface sus necesidades o motivos, se crea en él, un estado de insatisfacción que puede dar lugar a la frustración, que a su vez desencadena actos de agresión, consientes o inconscientes.

Por otra parte, se puede decir que la satisfacción de algunas de las necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento humano es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de las necesidades, a medida que van apareciendo.

## FORMAS BÁSICAS QUE PUEDE TOMAR EL CICLO MOTIVACIONAL



De acuerdo a los estudios realizados sobre el comportamiento humano y la motivación, se sabe que los motivos están relacionadas con las necesidades humanas; una de las teorías de la motivación más conocida y mejor estudiada es la teoría de Maslow sobre las jerarquías de las necesidades humanas:



primarias), en tanto que en la cúspide se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias). Así de acuerdo a la teoría de Maslow se tendrá:

1. **Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño, abrigo, y la satisfacción del deseo sexual.
2. **Necesidades de seguridad.** Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto, tiene como consecuencia la búsqueda de la protección frente a la amenaza o la privación. Este tipo de necesidades son de gran importancia en el ámbito administrativo, ya que en la vida de la organización las personas dependen de esta, y de las decisiones administrativas, que pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a la permanencia en sus puestos de trabajo.
3. **Necesidades sociales.** Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Son las necesidades de asociación, participación y aceptación por parte de los colegas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.
4. **Necesidades de autoestima.** Están relacionadas con la manera de como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
5. **Necesidades de autorrealización.** Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la autonomía,

la independencia, el autocontrol, la competencia y plena realización del potencial de cada persona.

Si bien la teoría de la motivación de Maslow es la más conocida existen una gran variedad de teorías sobre el mismo tópico. La manera más común de clasificarlas es en:

- ☞ **TEORÍAS DE CONTENIDO:** Se concentran en los factores dentro de las personas que energizan, direccionan, sostienen y detienen el comportamiento. Estas teorías intentan determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Por ejemplo la “Teoría de los dos factores de motivación” de Frederick Herzberg, o la “Teoría de necesidades aprendidas de McClelland.
  
- ☞ **TEORÍAS DE PROCESOS:** Proveen una descripción y análisis de cómo el comportamiento es energizado, dirigido, sostenido y detenido. En esta categoría se encuentran, por ejemplo, la “Teoría de las expectativas”, la “Teoría de la equidad y la “Teoría del establecimiento de metas”

Si bien todas las teorías motivacionales aportan una explicación y conocimiento sobre el comportamiento humano, en el marco conceptual de esta investigación, la teoría que provee una perspectiva útil, para estudiar este tema es la “Teoría del intercambio”. En un sentido general, la teoría del intercambio sugiere que los miembros de una organización se comprometen en una relación de dar y recibir.

A esta relación de dar y recibir se le conoce como “El Contrato Psicológico”, que es un acuerdo no escrito entre el individuo y la organización, que se refiere a cada aspecto para dar y recibir uno del otro.

Este aspecto del contrato psicológico, es de suma importancia ya que cuando existen muy pocos puntos de acuerdo, entre lo que espera dar y recibir cada una de las partes, entonces la motivación disminuye.

En resumen, lo que sí es definitivo, es que los directores prefieren colaboradores motivados, porque estos siempre buscan la mejor forma de desempeñar su trabajo. Los colaboradores motivados están interesados en producir productos o servicios de alta calidad y tienden a ser más productivos que los colaboradores no motivados o apáticos.

### **3.1.2 CULTURA, VALORES Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Suele definirse a la **cultura organizacional** como la forma colectiva de actuar en una organización, tomando en cuenta, los hábitos, las actitudes y el comportamiento de la organización vista como un todo.

La cultura organizacional es el proceso unificador dinámico, no estático, que origina los valores, los cuales no se quedan en simples estructuras mentales sino que influyen y determinan el comportamiento de las personas.

**La cultura;** refleja orientación hacia cuatro problemas humanos básicos y universales.

1. Orientación hacia la naturaleza humana.

1.1 ¿Buena?

1.2 ¿Mala?

1.3 ¿indiferente?

2. Orientación hacia el entorno.

2.1 ¿Qué significa para nosotros el medio ambiente?

2.2 ¿Cuál es nuestra finalidad?

2.3 ¿Tenemos conciencia de a quién servimos?

### 3. Orientación en el tiempo.

3.1 ¿Nos actualizamos o vivimos de lo tradicional y de lo obsoleto?

3.2 ¿Cómo nos imaginamos en el futuro?

3.3 ¿Elaboramos planes de acción fundamentados en la visión de futuro, es decir lo que queremos ser, y tomamos en cuenta nuestro entorno futuro?

3.4 ¿Vivimos aquí y ahora?

### 4. Orientación a la actividad.

4.1 ¿Nos dedicamos sólo a la teoría, al concepto a lo abstracto sin llevar a la acción nuestros proyectos?

4.2 ¿Nos dedicamos sólo a la acción sin planear el sentido que ésta tenga?

4.3 ¿Integramos nuestros planes en acciones concretas?

4.4 ¿Convertimos nuestra visión de futuro en acciones?

**Los valores** son los ideales que comparten y aceptan los miembros de una organización o grupo de manera explícita o implícita y que guían o influyen en el comportamiento de las personas y en sus decisiones de manera ostensible.

Las creencias, conocimientos y actitudes de los directivos, colaboradores y usuarios, conforman el sistema de valores de la organización. Muchos de los cuales pueden haber perdido su sentido debido a la rutina, el costumbrismo, los cambios o las inconsistencias entre el decir y hacer. Las personas con pocos valores, tienden a ser apáticas, conformistas, poco conscientes y ambivalentes.

En suma, es muy importante no perder de vista los valores institucionales, ya que es el conjunto de valores que tiene la organización, lo que determina la imagen que se da de ella al exterior.

Los valores organizacionales se reflejan en:

- a) La imagen y el prestigio de las organizaciones.
- b) El trato al cliente.
- c) La relación con los proveedores.
- d) La operación interna.
- e) El trato personal.
- f) La relación con la sociedad.
- g) La mística que lleva a la obtención de logros.
- h) El compromiso de todos en la búsqueda de una causa común.

Los valores organizacionales pueden clasificarse en:

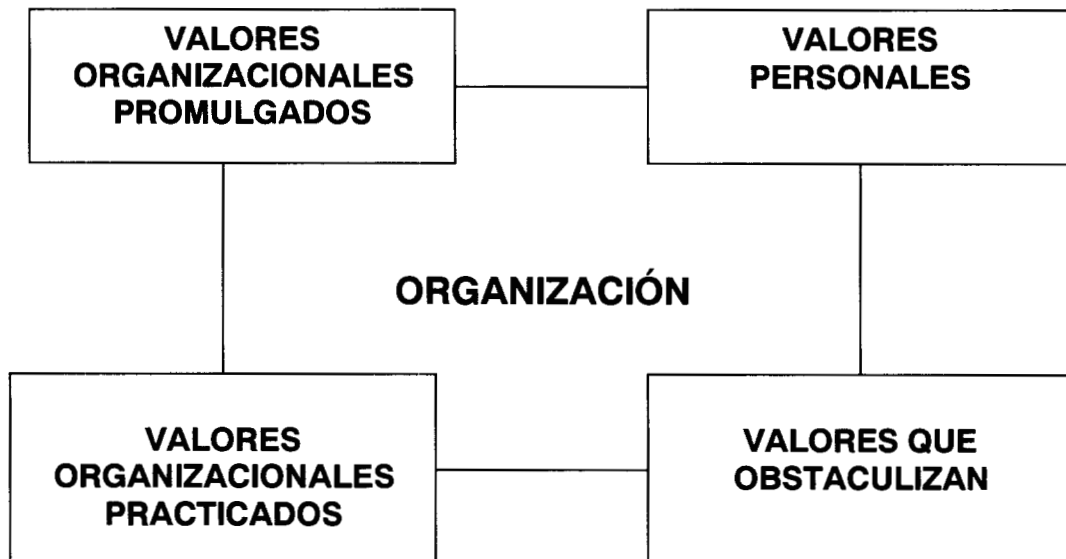
- ✓ Valores vitales.
- ✓ Valores económicos.
- ✓ Valores sociales.
- ✓ Valores estéticos.
- ✓ Valores intelectuales.
- ✓ Valores religiosos.
- ✓ Valores éticos.

Los valores sirven para:

- Establecer estándares o normas de juicio.
- Formar criterios en la solución de conflictos y toma de decisiones.
- Originar la motivación asociada a las necesidades humanas.
- Defensa de la autoestima y medio para la adaptación social.
- Ayudar a integrar la visión del mundo.
- Pugnar por la integración, identidad y cohesión social.

Los valores se manifiestan en la voluntad y en las creencias esenciales expresadas por una organización. Si una persona trabaja en contra de sus propios valores, esto le conducirá a sentir tensión, confusión y a ser poco efectivo, además, si trabaja así durante mucho tiempo tomará decisiones erróneas e incluso contradictorias.

## TIPOS DE VALORES



- ❖ **VALORES PROMULGADOS:** Se anuncian y publican e incluso se colocan en placas impresas sobre las paredes. Con frecuencia los valores promulgados representan los valores meta de la organización. Son en realidad, los deseos proclamados de la organización.
- ❖ **VALORES PRACTICADOS:** Son aquellos que realmente se refuerzan a través de la conducta. Son la causa de la acción. No es poco común encontrar que existen diferencias entre los valores promulgados y los practicados. Cuando los

valores promulgados y practicados no están en armonía se produce un conflicto de valores que repercute en el dinamismo organizacional.

❖ **VALORES PERSONALES:** Los valores personales son sumamente importantes para el individuo. Cuanta más armonía exista entre los valores personales y los de la organización, más fácil será la labor del líder para desarrollar el compromiso y ayudar a la formación de una cultura apropiada para la empresa.

❖ **VALORES QUE OBSTACULIZAN:** Cuando una organización experimenta crisis, dolor o atraviesa por un conflicto, fácilmente se puede identificar un valor incompatible.

Los valores deben tener las siguientes cualidades:

☞ **SIMPLICIDAD:** La claridad aquí es indispensable, disfrazar algo que por naturaleza es sencillo con un enredo de palabras, distorsiona el mensaje en vez de exaltarlo.

☞ **DEBEN ENFOCARSE EN ASPECTOS CUALITATIVOS Y NO CUANTITATIVOS:** Las palabras deben evocar una imagen y una acción, no algo frío, numérico o estático.

☞ **NECESITAN INVOLUCRAR AL EMISOR Y AL RECEPTOR:** Ya que definen la relación de la organización y sus responsabilidades con los usuarios, los empleados, el público y los directivos.

La ética organizacional convierte los valores en acciones; se podría afirmar que la ética organizacional, a su vez, tiene tres características:

Primero. La ética esta fundada y orientada en los valores; la ética es el puente de unión y la forma más apropiada de traducir los valores en conductas que respondan a la vida diaria. Su propósito es lograr cierto objetivo sin violar el valor. Por ejemplo: como tratar a un usuario, como convivir con los compañeros de trabajo, como contestar a los superiores, etcétera.

Segundo. . La ética esta orientada a la acción; la forma más simple de definirla seria "Hacer lo correcto" pero el énfasis radica en el hacer, por lo que la ética implica patrones conductuales. Cuando se habla de acciones la ética no define lo que hay que hacer pero si indica lo que no se debe hacer.

Tercero. La ética es situacional; toda ética realista es situacional y aunque parezca controvertido, depende de los factores que rodean tal situación.

Entonces los valores organizacionales:

Establecen patrones éticos de comportamiento en la organización.

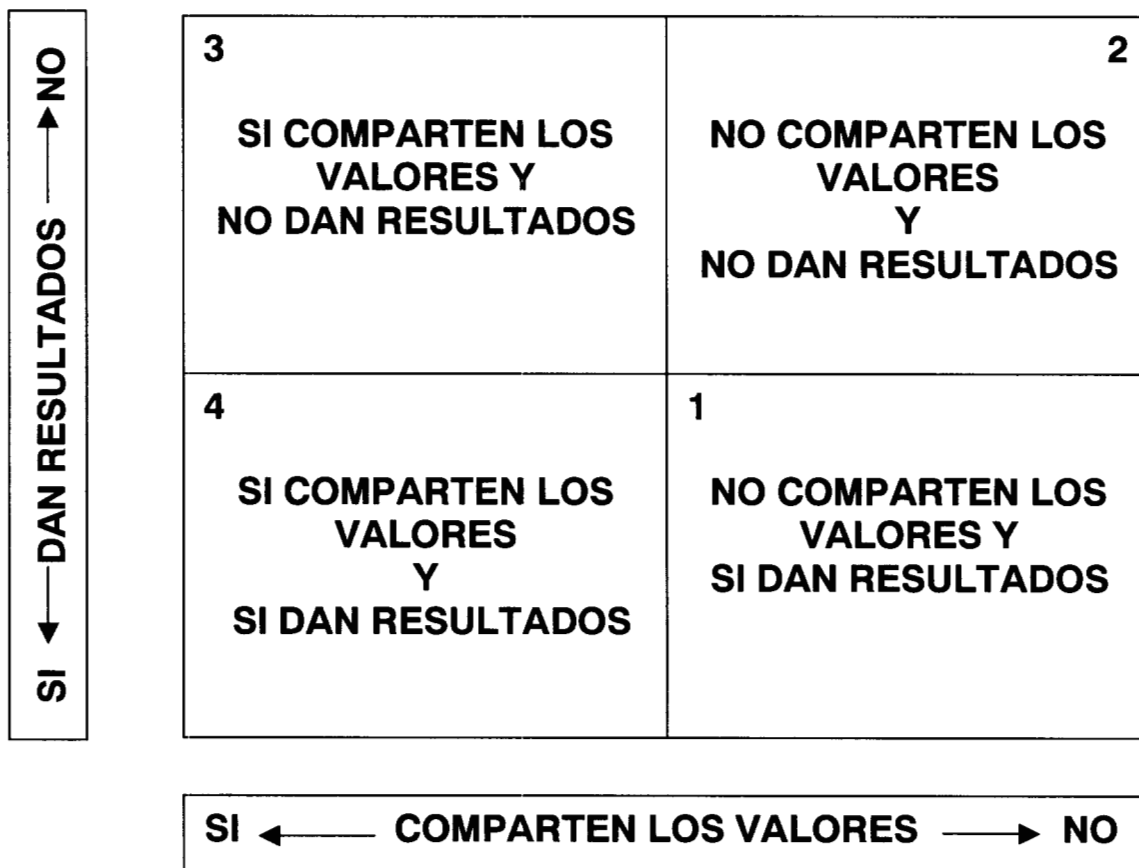
Al permearse en todos los niveles de la organización unifican criterios, y se pueden emplear como marco de referencia.

Motivan el comportamiento que conduce al triunfo.

Inspiran lealtad y alientan al empleado a que se desempeñe mejor.

La ciencia de la Administración se puede definir de una manera simple como: trabajar con y a través de las personas para la obtención de resultados. Los grandes logros dependen en gran medida de la motivación de las personas y ésta a su vez depende en que tan convencidos estén de los valores. En este sentido se pueden relacionar los valores y la productividad como se muestra a continuación:





**No comparten los valores – sí dan resultados:** En este punto los integrantes obtienen resultados en el corto plazo. Las encuestas dicen que las personas, con desempeñarse al 20 ó 30% de su capacidad no tienen problemas con el Departamento ni con su jefe inmediato, pues cumplen con el mínimo establecido. Esta situación de trabajo mecánico no garantiza altos resultados ni tampoco la eficacia de la empresa en el largo plazo, pues las personas tarde o temprano cambian de centro de trabajo.

**No comparten los valores – no dan resultados:** Esta es una situación de extrema pobreza personal, grupal u organizacional. Aquí ni hay valores compartidos ni tampoco hay resultados. Las personas únicamente se conducen al margen de la organización. Si se quiere cambiar esta doble actitud inefectiva en

positiva el costo puede ser muy alto y las probabilidades de éxito bajas. Es preferible prescindir de esas personas.

**Si comparten los valores - no dan resultados:** Con estas personas si hay oportunidad de mejora, los deseos de logro son grandes al igual al igual que el compromiso y los ideales comunes. La organización, mediante la enseñanza y la capacitación puede iniciar el proceso de mejora de estas personas, pues tienen lo básico para estar integrados a la misma, su falta en el desempeño puede deberse a factores técnicos o de conocimiento.

**Si comparten los valores si dan resultados:** Es la condición óptima para obtener altos resultados a través del dinamismo humano. Aquí las personas tienen las mismas creencias, una misma orientación de su energía que se refleja en la dedicación, ganas o desempeño que dan a la labor que realizan.

### **3.1.3 CAPACITACIÓN**

Para potenciar al recurso humano se requiere de educación y capacitación. La capacitación puede definirse en términos prácticos como:

“Un proceso mediante el cual se incrementan los conocimientos académicos, o técnicos para que el individuo, desarrolle más adecuadamente su trabajo y éste preparado para el futuro ser promovido”.

En el nuevo contexto de los sistemas de Calidad, la prioridad de las inversiones no debe privilegiar a los medios sino a la formación de los recursos humanos. Desde una óptica eficientista se hace difícil comprender las inversiones en capacitación ya que, no tiene un retorno inmediato de la inversión, sin embargo el gasto en capacitación del personal, puede considerarse como el gasto en una máquina ya que la capacitación debe considerarse como una necesidad

consecuente con la operación principal de las organizaciones. La compra de conocimientos es una herramienta más con la que puede contar la organización.

Muy a menudo los términos de capacitación y adiestramiento son confundidos, no obstante, que el adiestramiento es a la formación lo que la aritmética a la matemática, sea por el objetivo que se plantea, sea por la amplitud de las posibles aplicaciones. El adiestramiento es una enseñanza eminentemente práctica y directa para proporcionar unos conocimientos profesionales específicos, mientras que la capacitación corresponde al desarrollo de las facultades psíquicas e intelectuales mediante el estudio y la experiencia. Así que resulta importante hacer la distinción entre educar, adiestrar, capacitar, concientizar y formar, como se muestra en el cuadro siguiente:

	<b>EDUCAR</b>	<b>CAPACITAR</b>	<b>ADIESTRAR</b>	<b>CONCIENTIZAR</b>	<b>FORMAR</b>
<b>TÉRMINOS</b>	<b>EDUCACIÓN</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>ADIESTRAMIENTO</b>	<b>CONCIENCIACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN</b>
<b>QUÉ TRANSMITE</b>	PREPARACIÓN TEORÍA FUNDAMENTOS CULTURA	CAPACIDADES ELEMENTOS INFORMACIÓN TECNOLOGÍA	DESTREZA PRÁCTICA PERICIA	INTERESES INCLINACIONES IDENTIFICACIÓN COMPORTAMIENTO	COSTUMBRES CREENCIAS PRINCIPIOS TRADICIÓN
	INSTRUCCIÓN	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTIVIDADES	VALORES
<b>DE QUÉ CARÁCTER ES</b>	INTELLECTUAL	MENTAL	FISICO	EMOTIVO	FORMATIVO
<b>DÓNDE SE DÁ</b>	ESCUELA	CENTRO DE TRABAJO	CENTRO DE TRABAJO	CENTRO DE TRABAJO	HOGAR / COMUNIDAD
<b>CON QUÉ SE IDENTIFICA</b>	SABER QUÉ HACER	SABER CÓMO HACER	PODER HACER	QUERER HACER	SER
<b>ÁREAS DEL APRENDIZAJE</b>	COGNOSCITIVO / PSICOMOTOR	COGNOSCITIVO	PSICOMOTOR	AFECTIVO	PSICOSOCIAL

La inversión en capacitación va dirigida al incremento del patrimonio cognoscitivo del factor humano y representa un camino sin fin que da sus mejores frutos al largo plazo.

Lo que cambia principalmente con la capacitación del personal, es la naturaleza de la relación laboral ya que la institución tendrá el máximo interés en utilizar por un largo período las capacidades de trabajador y de mejorar al máximo sus prestaciones. El trabajador, a su vez, puede dar el máximo rendimiento porque se identifica con los objetivos de la empresa a través de los cuales consigue los propios, en especial la seguridad de un puesto de trabajo.

### **3.2 RESISTENCIA AL CAMBIO**

“SI SE CREE EN LO QUE SIEMPRE SE HA CREÍDO, ENTONCES SIEMPRE SE PENSARÁ LO QUE SIEMPRE SE HA PENSADO, SIEMPRE SE ACTUARÁ COMO SIEMPRE SE HA ACTUADO Y SIEMPRE SE OBTENDRÁ LO QUE SIEMPRE SE HA OBTENIDO”

M. Ferguson

Las razones de la resistencia al cambio son muchas y varían según las circunstancias, pero siempre que se percibe alguna posibilidad de una pérdida de posición o de nivel, de un trato injusto o de la pérdida de la utilización de las competencias actuales, hay una gran probabilidad de que surja una resistencia al cambio.<sup>5</sup> En general, cualquier sistema permanente, persona, grupo o institución, presenta dificultades para el cambio. Se ha señalado, por expertos en la materia que la mayor parte de la energía disponible se utiliza para llevar a cabo las operaciones de rutina y el mantenimiento de las relaciones existentes dentro del sistema de esta forma, la fracción de energía que queda para asuntos de diagnóstico, planeación e innovación, cambio y desarrollo, es frecuentemente muy pequeña.

Una implicación obvia es que la alta dirección debe tranquilizar a las personas hablando con ellas de la manera más clara posible acerca de aquellas áreas en las cuales no hay necesidad de preocuparse, y de los beneficios que es posible

---

<sup>5</sup> French Wendell y Bell Cecil, “Desarrollo Organizacional” Ed. Prentice Hall México 1996

obtener, además de establecer expectativas realistas acerca de las dificultades y retos que ocurrirán.

Para De Faria, las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden evitar ni argumentar, es un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia que se irradia o se contamina, con relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre al nivel de la persona.<sup>6</sup>

En el fondo la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo, y por lo tanto la persona, a no ser que sea muy incomodo o de sobremanera amenazador, busca economizar energía, y evitar tensiones innecesarias manteniendo un nivel confortable de estimulación, sensorial, emocional o psíquica, es decir, de asegurar, y si fuera necesario establecer un equilibrio hemostático.

De acuerdo con el principio general de Le Chatelier, cualquier factor interno o externo que cause un desequilibrio en el sistema, es resistido por fuerzas que restauran el equilibrio, y tratan en lo posible en lo posible de regresar al estado anterior. De la misma manera en cuanto a la dinámica psicológica, según Krech y Cruchfiel, las estructuras mentales cognoscitivas reaccionan sobre las influencias de modo de absorberlas con un mínimo de modificaciones en la integración mental ya existente.

Así, la fuerza de llamada al cambio, o la acción de reforzar al cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone.

---

<sup>6</sup> de Faria "Desarrollo Organizacional" Ed. Limusa México 1997

En el ámbito psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por:

- ☞ Mecanismos de defensa de negación a la realidad: no aceptar aquello que incomoda.
- ☞ Percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
- ☞ Desconfianza: poca claridad de los nuevos rumbos, de las consecuencias (más o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.
- ☞ Recelo de perder las cosas buenas actuales.
- ☞ Inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- ☞ Necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- ☞ Dependencia, esto es, necesidad de esperar a que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo.
- ☞ Contradependencia, o sea necesidad de reaccionar “contra”.
- ☞ Miedo a lo desconocido.
- ☞ Conflicto de selección. Es decir, conflicto entre querer hacer y rechazar. Algo en el cambio atrae y lleva a desearlo. Pero al mismo tiempo hay algo en el cambio que es temido o indeseable.
- ☞ Ansiedad neurótica, consecuencia del mecanismo neurótico de huir a la selección, riesgo y contingencia, inherentes a la condición humana.

Frente a la resistencia al cambio, los siguientes procesos pueden coadyuvar reducirla o extinguirla:

1. Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.
2. Persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
3. Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
4. Expresión de los sentimientos y emociones (catarsis) unidos a la perspectiva del cambio.

5. Consulta, y si fuera posible, participación en los procesos de:
- Diagnóstico de la situación.
  - Selección de la situación.
  - Planeación de acciones resultantes.

Se debe recordar que, los cambios de comportamiento se dan, mediante un proceso secuencial cuyas etapas son, según Kurt Lewin: descongelación, aprendizaje y recongelación.

Aprender y cambiar puede ser incómodo o doloroso, pues requiere modificaciones de hábitos de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar. El individuo aprende lo que tiene significado personal para él (motivación) y lo que es relevante para él, que haya posibilidad de satisfacer sus necesidades, (clima organizacional).

### **3.3 ELEMENTOS Y TIPOS DE COMUNICACIÓN**

Las personas no viven aisladas no son autosuficientes pues se relacionan constantemente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. El proceso humano de poner en común, de dar y recibir de intercambiar, se efectúa a través del lenguaje verbal y no verbal.

Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Ed. Mc Graw-Hill. México 2000.

## ELEMENTOS CLAVE DE LA COMUNICACIÓN



Estos elementos de la comunicación se aplican de igual modo dentro de las organizaciones. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. No obstante, existen otros factores específicos que influyen en la eficacia de la comunicación. Estos factores son: los canales formales de la comunicación, la estructura de autoridad, la especialización del trabajo y la propiedad de la información.

**Canales formales de comunicación:** Están determinados por la estructura de la organización y van creciendo en distancia a medida que la empresa crece y se desarrolla, e inhiben el libre flujo de información entre los niveles organizacionales.

**Estructura de autoridad:** Las diferencias de estatus y de poder en la organización determinan quienes podrán comunicarse libremente entre sí. El contenido y la precisión de la comunicación también se verán afectados por las diferencias de autoridad entre los colaboradores.

**Especialización del trabajo:** La especialización del trabajo tiende a facilitar la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un grupo comparten un lenguaje común, las metas, las actividades y los estilos personales.



Sin embargo, la comunicación entre grupos altamente diferenciados suele quedar inhibida.

**Propiedad de la información:** Este término significa que los individuos poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Cuando las personas dotadas con estas habilidades y conocimientos no quieren compartir dicha información con otros, se dificultará una comunicación totalmente abierta dentro de la organización.

Dentro de las organizaciones se tienen diversas formas de comunicación entre las más comunes están:

**La Comunicación Vertical:** Se realiza en dirección descendente y ascendente en la cadena de mando de la empresa.

La comunicación descendente lleva como objetivos informar, dirigir, instruir y evaluar a los colaboradores.

La comunicación ascendente lleva como objetivos proporcionar información a los niveles superiores respecto de lo que está sucediendo en los diversos niveles de la estructura de la organización. Este tipo de información incluye los informes de avance, sugerencias, explicaciones y peticiones de ayuda o de decisiones. Además la comunicación ascendente:

- ⇒ Propicia la información con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes.
- ⇒ Ayuda a medir el clima organizacional.
- ⇒ Promueve la participación del colaborador en la toma de decisiones.
- ⇒ Permite el diagnóstico de malas interpretaciones.
- ⇒ Incrementa la aceptación de decisiones directas.
- ⇒ Mejora el conocimiento de los colaboradores.

⇒ Fundamenta la toma de decisiones.

**La Comunicación Horizontal:** Sigue el patrón de flujo del trabajo. Se da entre iguales y tiene como propósitos, ofrecer un canal directo en la coordinación y solución de problemas durante la operación diaria de la organización, dar apoyo social y emocional entre compañeros, ocupar los vacíos de la comunicación vertical. Es un tipo de comunicación más abierta de flujo más rápido y fácil.

**La Comunicación Informal:** No cuenta con sanción oficial, se le conoce comúnmente como “rumor”. Entre otras cosas se debe principalmente a la falta de información por parte de los colaboradores y tiene la característica de ser incompleta.

Para Javier Alvarez, el costo más alto de la comunicación en las empresas, es precisamente no tener un programa de comunicación interna, porque sin esta comunicación los colaboradores no pueden desarrollar su sentido de pertenencia.

La comunicación interna organizacional sirve además para medir el grado de involucramiento del personal del personal con los valores corporativos, para crear la sensibilización necesaria entre los colaboradores para que den su máximo esfuerzo, para que comprendan lo que se esta haciendo y contribuyan dando sugerencias para mejorar el desempeño organizacional.

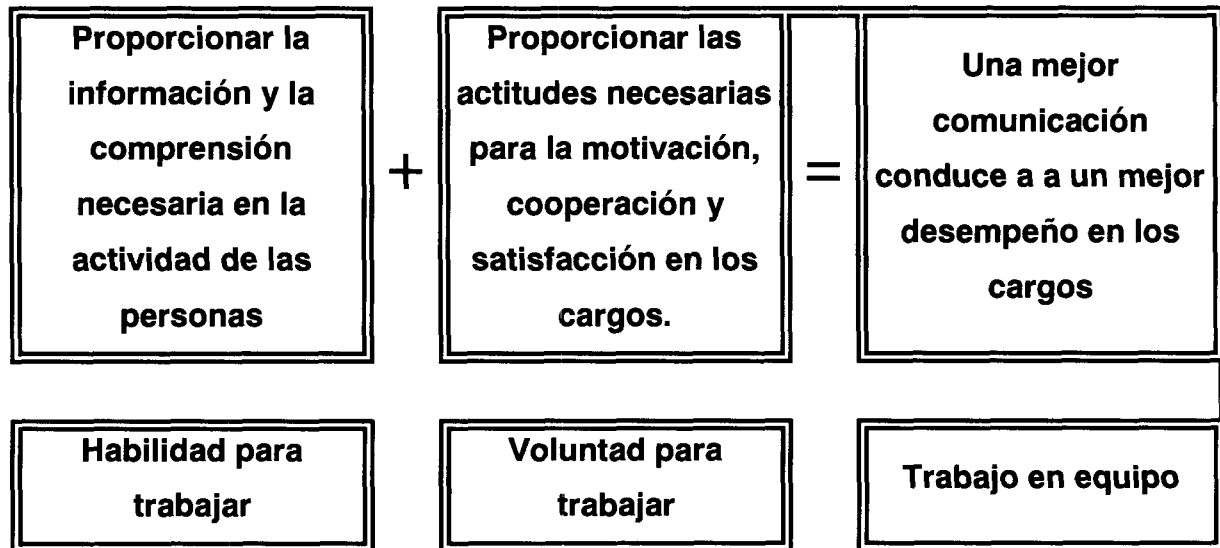
## **OBSTÁCULOS DE LA COMUNICACIÓN**

Los canales de comunicación pueden verse afectados por diversos obstáculos, entre los que se encuentran:

- . Del emisor al transmitir el mensaje.
- . De personalidad del emisor.
- . Del receptor al captar el mensaje.

☞ Del receptor al deformatar el mensaje.

## PRINCIPALES PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN COMO ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL



### 3.4 PLANIFICACIÓN DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Antes de planear el cambio, habrá que tomar en cuenta los siguientes dos aspectos:

#### 1. La existencia de una conciencia de la necesidad del cambio.

La organización debe de estar consiente de la interdependencia de la organización y su medio ambiente externo, y de la necesidad de un sistema adaptable y flexible para mejorar.

## **2. Los sentimientos, normas y conductas de sus miembros.**

En este punto, un aspecto de suma importancia es el conocimiento del sistema interno y el reconocimiento de que un elemento principal en el cambio planeado es la cultura de la organización.

Es importante, estar familiarizado con la cultura de la organización y los patrones de comportamiento de sus miembros, ya que los esfuerzos de cambios planeados se enfocan en los sistemas de la organización, incluyendo a los individuos y grupos de trabajo. Para lograrlo, es necesario tener conocimiento de los conceptos de cultura, valores, normas y socialización.

La cultura de la organización incluye el lenguaje, vestir, patrones de comportamiento, sistemas de valores, sentimientos, actitudes, interacciones y normas de grupo.

Las normas son las ideas organizadas y compartidas de lo que los individuos deben hacer y sentir. Existen dos tipos de normas, las cardinales que son aquellas esenciales para lograr los objetivos de la organización y las periféricas que apoyan a las normas cardinales, pero que son esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

*CAPIULO 4.*

*PARA*

## 4.1 DEFINICIÓN DE LÍDER Y LIDERAZGO

De acuerdo con Chiavenato:<sup>8</sup>

“Líder es alguien que atrae a la gente, que tiene la capacidad de influir en un grupo, dirigiéndolo, ya sea por nombramiento formal o sin él”.

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación”.

La esencia del liderazgo radica en el deseo de las personas por conseguir a alguien quien las dirija, y les sirva como medio para lograr sus propios deseos y satisfacer sus necesidades.

“Liderazgo” constituye un término que se aplica no al individuo aisladamente, sino a la relación entre un individuo del grupo y los otros miembros del mismo. Este hecho indica que no se puede hablar del líder sin hacer referencia también al grupo encabezado por él. Así mismo se dice que el liderazgo no es una serie universal de atributos sino más bien un grupo de variables que reflejan interacciones de los miembros del grupo.

El liderazgo es la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa, para crear organizaciones vitales y viables se necesita de líderes que la ayuden a desarrollar una nueva visión de lo que pueden llegar a ser para luego movilizar el cambio de la organización hacia esa nueva visión. El éxito de los líderes se deriva de su capacidad de influenciar, desarrollar o corregir el comportamiento de sus seguidores en relación con un ideal o visión común. Esta

---

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Ed. Mc Graw-Hill, México 2000.

visión debe inducir al compromiso y entusiasmo en los seguidores quienes verifican que lo que hacen tiene sentido.

Para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización. Este rumbo debe ser conocido y compartido por todos los integrantes para que no existan esfuerzos en diversas direcciones, o desviaciones de su actuar que puedan afectar negativamente a la motivación de las personas, la cual se reflejará en la no obtención de los resultados esperados o en una pérdida de sentido de sus acciones.

Los líderes desempeñan varias funciones esenciales para los grupos a los cuales sirven, es difícil que un grupo solo y sin dirección hable y actúe. Además son los responsables de generar y mantener el nivel de esfuerzo requerido que se necesita de cada individuo miembro del grupo. Los líderes también son responsables de la dirección del esfuerzo de los miembros del grupo, de tal manera que promuevan la supervivencia del grupo y el logro de las metas. Un aspecto importante al dirigir grupos es asegurarse de la coordinación de esfuerzos entre los miembros del grupo. Por último, los líderes deben facilitar el acceso a nuevos miembros del grupo atrayéndolos hacia la misión y la visión organizacional, satisfaciendo a su vez las necesidades de los propios miembros del grupo.

El líder debe ofrecer además, una satisfacción emocional para la gente que trata de entender las causas y consecuencias de la actividad de la organización. El líder debe reducir las complejidades a términos simples de tal manera que la gente pueda entender y comunicar.

Para ser un buen líder se requieren de ciertas capacidades administrativas, las cuales son: las habilidades técnica, las habilidades humanas y las conceptuales.

**La habilidad técnica** es la capacidad para usar el conocimiento, los métodos, las técnicas y el equipo necesario para desempeñar tareas específicas, adquiridas de la experiencia, la educación y el entrenamiento

**La habilidad humana** es la capacidad y el razonamiento para trabajar con y a través de las personas, incluyendo el entendimiento de la motivación y una aplicación efectiva del liderazgo.

**La habilidad conceptual** es la capacidad de entender las complejidades de la organización en conjunto y saber en donde embonan las tareas dentro de la organización. Este conocimiento permite actuar de acuerdo con los objetivos de la organización de manera global, en lugar de hacerlo sólo basándose en las metas y necesidades del grupo inmediato.

El líder debe tener autoridad, para actuar de tal manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas.

Constantemente el concepto de poder y autoridad se confunden, y por ello se debe aclarar que el **poder**, es la relación entre personas en la cual una persona cuenta con capacidad de influir sobre otra, para hacer algo que la segunda no haría, ya sea por temor, o por el puesto que ocupa la persona dentro de la organización, así se tiene que la autoridad es el derecho a mandar y el poder, el medio por el cual se puede hacer obedecer. Por otra parte no se concibe autoridad sin responsabilidad, sin embargo la responsabilidad es tan temida como buscada lo es la autoridad.



## DIFERENCIAS ENTRE UN LÍDER Y UN JEFE

	<b>LIDER</b>	<b>JEFE</b>
1	La autoridad es un privilegio de servicio.	La autoridad es un privilegio de mando.
2	Su lema es: Aquí sirvo yo	Su lema es: Aquí mando yo.
3	No necesita estar exhibiendo ante los demás su autoridad	Existe por la autoridad.
4	Se le respeta y se le aprecia, inspira confianza	Se le teme y se le critica a espaldas.
5	Corrige, enseña, arregla las fallas y comprende los errores.	Busca al culpable cuando hay un error, castiga y reprende.
6	Da el ejemplo y trabaja con los demás.	Ordena lo que se tiene que hacer.
7	Hace del trabajo un privilegio.	Hace del trabajo una carga.
8	Enseña como se hacen las cosas.	Sabe como se hacen las cosas.
9	Prepara a la gente.	Maneja a la gente.
10	Dice: vamos a traer.	Dice: ve y tráeme.
11	Llega antes que los demás.	Llega justo a tiempo.
12	Cuida el bienestar de todos	No le interesa el bienestar de todos, solo el personal.
13	Informa las ordenes y las razona con sus subordinados.	Busca obediencia ciega.
14	Es humanista y confía en sus subordinados	Es pesimista y desconfiado.
15	Solidariza a su grupo.	Disocia a su grupo.
16	Crea interés en el trabajo.	Obliga a trabajar por medio de sanciones.
17	Busca condiciones satisfactorias de trabajo.	No le interesan las condiciones de trabajo, de sus subordinados.
18	Hace juntas con el personal y les toma opinión.	No toma opiniones, ordena lo que hay que hacer.
19	Es previsor y busca los éxitos firmes	No es previsor y busca éxitos inmediatos.
20	Logra puntualidad y dedicación	Ordena estar a la hora y retiene mediante amenazas.

## 4.2 TIPOS DE LÍDERES Y LIDERAZGOS

El liderazgo se reconoce como la fuerza más importante en la conformación y el funcionamiento de la organización.

En su significado más amplio el liderazgo Organizacional es el proceso de dirigir, guiar, o influir en el comportamiento laboral y el desempeño del trabajo a través del ejercicio de la autoridad. Las características específicas del liderazgo están asociadas con la cultura, la personalidad del líder, el tipo de trabajo, las características de los subordinados, colaboradores, tecnología y muchas otras variables. De acuerdo a lo anterior los líderes y por lo tanto la forma de liderazgo pueden ser clasificados como:

**Líderes universales:** Que afirman que los problemas administrativos son esencialmente los mismos en todos los países y por lo tanto, que las soluciones pueden encontrarse dentro de un marco general de conocimientos administrativos. Según ellos, es posible identificar principios métodos y prácticas administrativas aplicables a todos los ambientes económico-administrativos.

Algunos de estos conocimientos universales son por ejemplo, la planeación, la sistematización de los procedimientos, la disciplina laboral, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño y el liderazgo.

**Líderes adaptados:** Estos sostienen que la eficiencia administrativa depende significativamente de las condiciones sociales psicológicas y culturales en las que se encuentran las organizaciones. Para ellos no hay fórmulas administrativas válidas para todos los países. Ellos piensan que el administrador que logra comprender los valores, actitudes y tradiciones de un pueblo o grupo de personas y adapta su estilo de administración al ambiente cultural en el cual operan, aumentan sus posibilidades de éxito.

**Líderes del desarrollo:** Opinan que la eficiencia administrativa esta condicionada por los niveles de desarrollo económico y tecnológico de los países y organizaciones en los cuales opera el administrador. Para ellos lo que más cuenta son los factores estructurales de la economía, las finanzas, la producción y por supuesto, la riqueza y disponibilidad de los recursos de un país, de acuerdo con ellos ni la aplicación indiscriminada de principios administrativos, ni el cambio de actitudes son demasiado importantes cuando se cuenta con recursos suficientes e infraestructura organizada para la producción.

La investigación Organizacional ha demostrado que las naciones y regiones poseen rasgos culturales que producen diferencias en la forma de comportamiento en el trabajo. Por ejemplo se ha encontrado que los administradores mexicanos son (y actúan) diferentes a los norteamericanos. Estas diferencias se notan en los valores, objetivos, sentido de competencia y efectividad de las relaciones interpersonales, modos de comunicación, pragmatismo y modo de liderazgo.

La importancia del ambiente cultural en la efectividad de un directivo se nota claramente en las dificultades sufridas por ejecutivos extranjeros que trabajan en otros países. Este ha sido siempre un grave problema para las empresas transnacionales.

Se puede decir que los líderes deben tener atributos fuera de lo común. Deben obtener ventajas competitivas para sus empresas mediante la creación de productos y servicios innovadores, la resolución de problemas complejos o la aplicación de conceptos y métodos existentes a nuevas situaciones.

No obstante el líder que quiera estar presente en este tiempo debe tener características diferentes a los líderes tradicionales, el líder en la actualidad debe tener además de carisma y personalidad, audacia y una gran capacidad visionaria, esto es, debe ver antes que sucedan los cambios que puedan darse y adelantarse a ellos, además debe ser flexible en cuanto a sus ideas, por lo que el

líder actual debe enfrentar constantemente sus ideas a la realidad que lo rodea, esto implica un constante desarrollo personal, y una actualización diaria de sus conocimientos y aptitudes.

Quizá la parte más difícil para la mayoría de los líderes, en el tiempo actual, es preparar de nuevo la estructura Organizacional eliminando las viejas ideas. La nueva visión se basa, en parte, en la consecuencia reciente de que todo se interconecta en el entorno, esto surge como respuesta al aumento de la competencia extranjera y doméstica y al nuevo enfoque de productividad del empleo y la satisfacción al cliente.

Los nuevos líderes deben tener aguda consciencia de sus propias fortalezas y debilidades, deben conocerse a sí mismos y verse como instrumentos de cambio, los líderes modernos no deben reconocer límites deben trascenderlos, desafiando la legitimidad de las instituciones y de los paradigmas establecidos, deben criticar, rechazar y cuestionar todo pero no de manera negativa, sino de modo proactivo estableciendo sus propios paradigmas y nuevos valores acordes a estos tiempos de modernidad, entendiendo el término modernidad, como un proceso de mejora que deberá alcanzar a todos los individuos y no quedar en el elitismo de unos cuantos.

En el tiempo actual, conocido también como la era de la información y del conocimiento, los capitales no son más importantes que los conocimientos y las nuevas tecnologías, los colaboradores exigen mayor participación, existen más medios de información, la educación tiende a generalizarse y los avances culturales han ido moldeando a ciudadanos más conscientes de sus derechos. El poder de los individuos cede espacios al poder de grupos organizados y complejos. Y el reto para el líder cada vez es mayor.

Respecto a los líderes mexicanos, se tiene un estudio realizado por Eva Kras (1990)<sup>9</sup> quien levanto entrevistas profundas a ejecutivos mexicanos y extranjeros de las ciudades de México, Guadalajara, y Monterrey en empresas sobresalientes que estaban en proceso de modernización. Encontrando tres mitos comunes entre los líderes entrevistados, tanto extranjeros (norteamericanos) como nacionales, a saber:

- a) Lo que funciona bien en Estados Unidos debe funcionar bien en México
- b) Lo nuevo y moderno es lo más efectivo
- c) La manera norteamericana de administrar es buena y la mexicana mala.

De tal suerte que, los lideres mexicanos de acuerdo con lo anterior son individuos sin una personalidad propia basada en nuestra propia cultura, de malinchismo extranjero.

Por otra parte según las investigaciones de Kras<sup>10</sup>, en 1959, se realizo un estudio similar al que ella realizó encontrando que la situación del líder mexicano no había cambiado desde entonces ya que los resultados de sus estudios eran muy similares a los obtenidos en el estudio anterior.

¿Será que nuestra cultura tradicionalista no nos permite ver los cambios que ocurren en derredor nuestro?, o ¿nuestros políticos nos han creado esta miopía hacia el cambio?.

Kras<sup>11</sup> encontró, que existían ciertas características típicas del líder mexicano tradicional las cuales son:

- » Delega responsabilidad como tareas, sin autoridad.
- » Exige devoción y respeto incondicional de subalternos.

---

<sup>9</sup> Kras S. Eva, "La administración Mexicana en Transición, Ed. Iberoamérica México 1990.

<sup>10</sup> Op. Cit.

- » No tolera las críticas.
- » Es muy celoso de su imagen y prestigio personal.
- » No está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de subordinados. Confía en el familismo y amiguismo
- » Suele ser paternalista
- » Acostumbra planear en escenarios estables.
- » Es desconfiado de los demás.

Respecto a esto, debemos preguntar, si el pasado cultural, los valores personales y el nivel educacional, influyen directa o indirectamente en estas características del líder mexicano.

Sin embargo parece ser que el estudio de Kras,<sup>12</sup> muestra cual es la imagen que tienen de los líderes mexicanos en el exterior, como podemos ver en el siguiente cuadro que se realizo tres años antes de sus estudios en empresas mexicanas, con lideres mexicanos:

---

<sup>11</sup> Op. Cit.

<sup>12</sup> Op. Cit.

<b>CARACTERÍSTICAS CULTURALES</b>	<b>NIVEL DE CONFIRMACIÓN</b>
~ Baja automotivación y sentido de logro	Alto
~ Bajo desarrollo o sentido de superación	Alto
~ Alta centralización de las decisiones	Medio
~ Baja participación en la toma de decisiones	Alto
~ Alto aprecio del empleo permanente	Alto
~ Alta disposición de la cooperación	Bajo
~ Bajo aprecio por la organización del trabajo en grupo	Alto
~ Alto aprecio por las promociones basadas en la antigüedad	Bajo
~ Alto aprecio por las experiencias diversas o diversificación profesional	Alto
~ Alto respeto por la autoridad formal	Bajo
~ Alto respeto por las políticas de las organizaciones	Medio
~ Bajo aprecio y respeto en los procedimientos escritos	alto

FUENTE: L. Kelley, A. Whatley y R. Worhtley "Assesing the effects of culture on managerial attitudes: a three culture test". Journal of International Business Studies. Vol. 18, núm. 2, verano 1987.

Así pues se tienen diversas opiniones sobre los líderes mexicanos. Para Fayerweather<sup>13</sup> los líderes mexicanos, mandan, vigilan, manipulan, controlan, exigen, centralizan, castigan, verifican, desconfían, separan.

### **4.3 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO**

Un líder que trabaja para el cambio hacia un sistema de calidad, debe definir conceptos exitosos, para que los empleados puedan medir los logros. Los objetivos establecidos deben ser realistas. Los cronogramas de trabajo deben ser establecidos por las personas que realizan el trabajo. Una persona aceptará un plazo que ha contribuido a establecer, pero se mostrará renuente, acerca de un cronograma impuesto por la jefatura.

Hay que recordar que objetivos inalcanzables solo sirven para socavar la motivación de la organización.

Un líder que participa en el cambio, debe alentar al personal para que le diga lo que está ocurriendo de manera cotidiana, tanto lo bueno como lo malo.

Debe fortalecer la moral de los colaboradores. A los empleados no les gusta trabajar exclusivamente para que los jefes se cubran de gloria. Se deben sentir importantes. Que sus decisiones cuenten. Si se obtienen grandes resultados, todas las personas involucradas en su proyecto deben compartir los logros.

Paul Hersey y Ken Blanchard en su modelo de "Liderazgo Situacional" indican que:

---

<sup>13</sup> Dionne D. G.W. "Reto al Cambio, Ed. Mc Graw-Hill, México 1994.



1. El líder debe tener la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo, indicándoles el qué, el cómo, el cuándo, el dónde y a quién corresponde realizar la tarea.
2. El líder debe involucrarse en la comunicación en todos los sentidos; esta conducta incluye escuchar, alentar, facilitar, aclarar y otorgar apoyo socioemocional.
3. Debe definir una situación específica para cada caso.
4. Debe conocer el nivel de madurez de los seguidores, entendiendo como madurez, la manera en que desempeña cierto trabajo una persona determina.

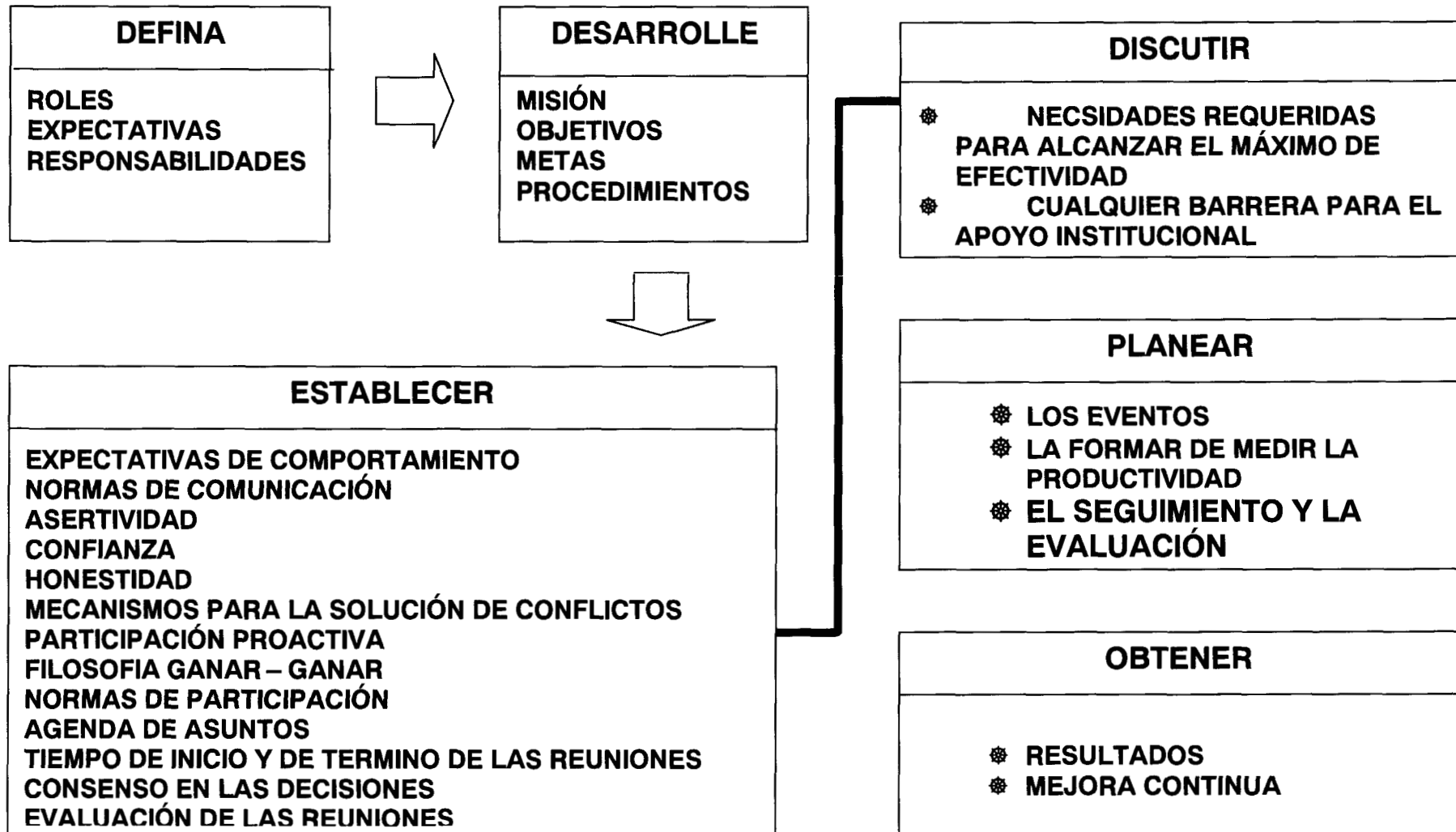
#### **4.4 TRABAJO EN EQUIPO**

**“Un equipo mediocre solo produce mediocres resultados”.**

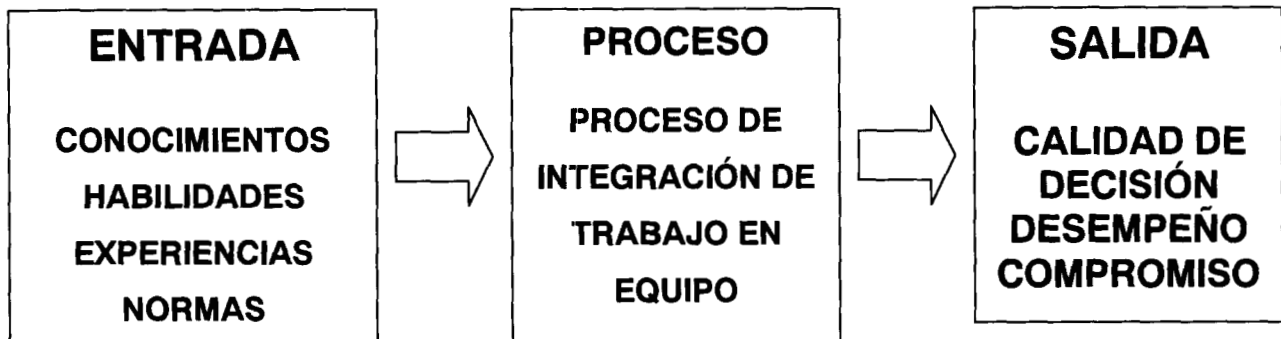
Suele definirse como “equipo de trabajo”, al grupo de personas que poseen un objetivo común, que esta dirigido y trabaja en el mismo sentido. Interdependientemente, para alcanzar sus metas del modo más productivo y en la forma más eficiente y eficaz.

Para que los equipos de trabajo tengan éxito, es necesario el mayor esfuerzo individual, pero la máxima eficiencia sólo se consigue cuando el grupo tiene una meta que alcanzar.

# ACTIVIDADES PARA LA INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO



## ENFOQUE SISTÉMICO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO



### CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO EFECTIVO

1. Posee una Misión, un Objetivo y una Meta.
2. Comunicación efectiva.
3. Confianza.
4. Participación total.
5. Definición de tareas de equipo.
6. Confrontación de diferencias.
7. Reto y cooperación.
8. Unidad y cohesión.
9. Tarea y mantenimiento de actividades.
10. Compromiso con las decisiones y los planes.
11. Liderazgo compartido "El sentido común debe reinar"
12. Autoevaluación de la efectividad y mejora continua.

CAPIJULU 5.

PLANNING  
STRATEGIS

## 5.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Desde tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en conocer por anticipado aquello a lo que deberá enfrentarse en los días por venir. Puede decirse que la idea de planear responde a esta lógica inquietud de la humanidad por conocer su futuro.

A Confucio se le adjudica haber dicho que si él fuera gobernante del mundo, lo primero que haría sería arreglar las definiciones.

En el caso de la Planeación estratégica existen muchas definiciones acerca de lo que es, algunas de ellas son:

- ✦ La Planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa de los medio, (cómo se debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer).
- ✦ La Planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en ese contexto que esta por venir.
- ✦ Planeación, es el análisis sistemático de las fuerzas relevantes en el ambiente externo y la evaluación realista de los recursos internos, acoplando e integrando e lo que la organización puede hacer, con lo que podría realizar.
- ✦ La Planeación Estratégica es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de un medio ambiente cambiante, y sirve para lograr las metas pactadas.
- ✦ Zarate, dice que la Planeación estratégica es un proceso de gestión que permite visualizar de una manera integral el futuro de la organización, el cual se deriva de la filosofía institucional, de su Misión de sus Metas y Objetivos y determina las

estrategias de acción para el logro de los programas en situaciones de ventaja e incertidumbre en el medio ambiente.

Así como se puede definir lo que es la Planeación estratégica, también se puede establecer lo que no es la Planeación Estratégica, como se muestra a continuación:

“La Planeación” estratégica:

- ✦ No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.
- ✦ No pronostica.
- ✦ No representa una programación del futuro, ni tampoco del desarrollo de una serie de planes rígidos
- ✦ No consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados

Una organización no solo vive el presente, requiere de direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos. Cuando una organización o las personas, asumen un proceso de planeación significa que definen objetivos y realizan un esfuerzo coordinado para alcanzarlos.

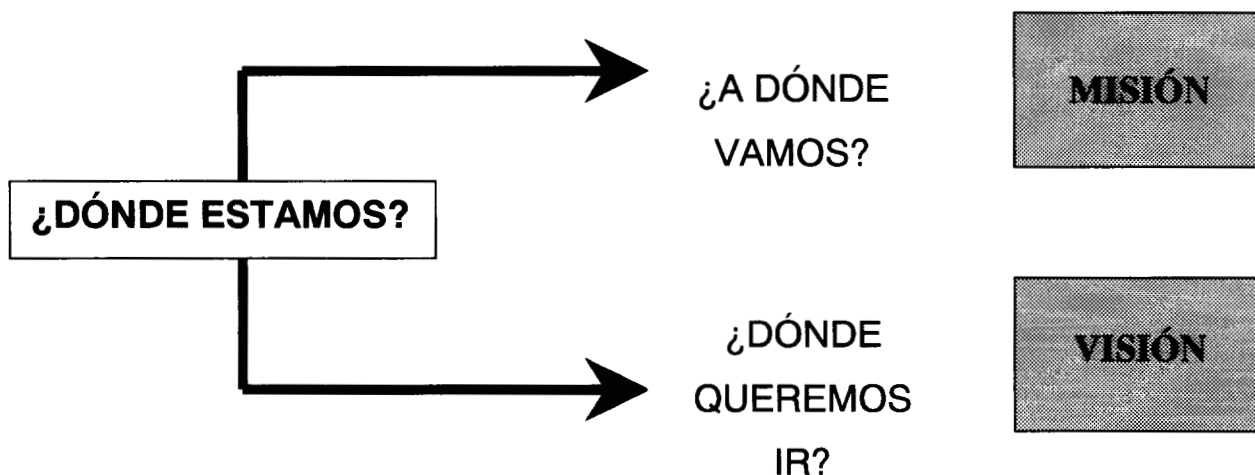
Por lo tanto la Planeación es el proceso, a seguir para decidir qué objetivos se deben perseguir durante un periodo de tiempo futuro y que estrategias y tácticas seguir para lograr esos objetivos. En este sentido, entonces se puede decir que el proceso de la Planeación se compone de dos partes principales, de el establecimiento de los objetivos y de la determinación de el curso de acción a usar para lograr esos objetivos.

Planear supone conocer nuestra situación actual como organización, los recursos con los que contamos y las limitaciones que tenemos. Es decir se requiere de un diagnóstico, para entender en primer término, los aspectos cruciales de la de la realidad presente, para después proyectar dicha realidad, diseñando escenarios en los cuales se busca obtener una ventaja estratégica.

El diagnóstico a su vez, consiste en la descripción y evaluación de la realidad económico – social de la organización o de alguna situación que se desea modificar, lo que implica el conocimiento cuantitativo y cualitativo de la situación existente y sus tendencias, detectando los problemas que se puedan presentar tanto de carácter estructural como laboral, con objeto de darles solución dentro del corto, mediano y largo plazo.

Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos? ¿a dónde queremos ir?, ¿qué debemos hacer para lograrlo?.

### **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA REQUIERE DE SENTIDO DE UBICACIÓN**



Por otra parte, el análisis de cualquier organización bajo el enfoque sistémico, nos lleva a identificar dos sistemas básicos de planeación, el Estratégico y el operativo. En

términos simplistas, la Planeación Operativa es responsabilidad de los mandos medios y tiene que ver con la eficiencia de la organización, en tanto que la Planeación Estratégica es responsabilidad de la dirección y tiene que ver con la eficacia de dicha organización.

Por lo tanto, la Planeación Estratégica, debe ser entendida, como el proceso de conducción de la organización, desde donde está en el momento presente, hasta donde deberá estar y ser en el futuro.

Lo fundamental de la práctica de la Planeación estratégica, es que ayuda a desarrollar, una "Visión" de lo que se quiere lograr a largo plazo y a definir la "Misión" de la organización.

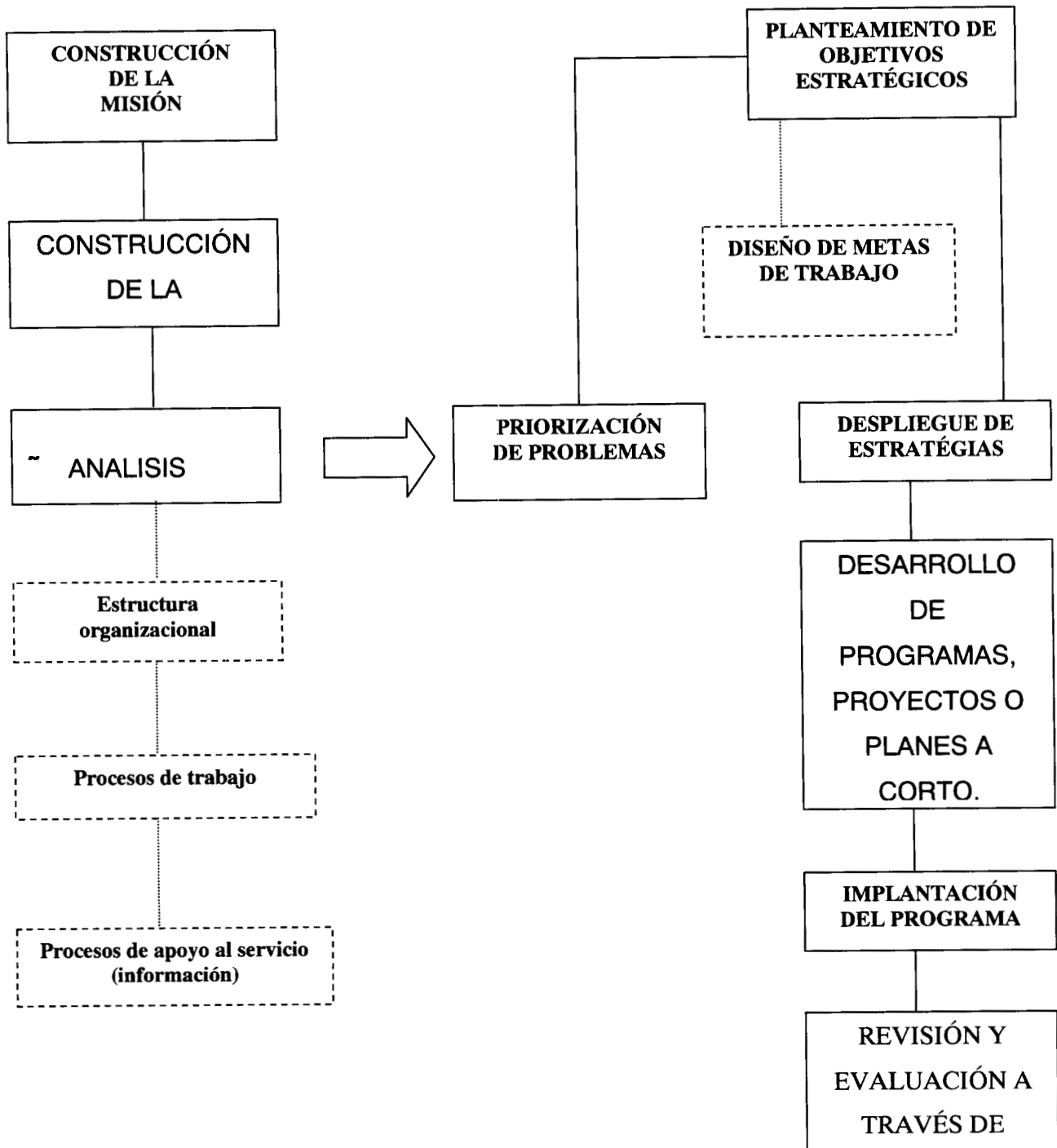
### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VS. PLANEACIÓN OPERATIVA**

<b>JEFATURA DE DEPARTAMENTO</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, COMO FORMA DE PENSAR</b>	<b>¿ESTOY HACIENDO LO QUE DEBO HACER? "EFICACIA"</b>	<b>MEDIO AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>SUBJEFATURA</b>			
<b>JEFES DE OFICINA</b>	<b>PLANEACIÓN OPERATIVA, COMO FORMA DE HACER LAS COSAS</b>	<b>¿CÓMO PUEDO HACER MEJORAR LO QUE DEBO HACER? "EFICIENCIA"</b>	<b>MEDIO AMBIENTE INTERNO</b>
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>			
<b>PRESENTE</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>MEDIANO PLAZO</b>	<b>FUTURO</b>

Si bien no existe una metodología igual para todos los procesos de planeación, la mayoría de los autores parecen coincidir en el siguiente procedimiento esquemático:



# DESARROLLO ESQUEMÁTICO DE LA PLANEACIÓN



## 5.2 VISIÓN

“NO ES POSIBLE PENSAR EN LO QUE SE DEBE  
ALCANZAR, CUANDO NO SE SABE, QUE ES LO QUE SE  
QUIERE LOGRAR”

G. Mundo

La “VISIÓN” es un enunciado especulativo, positivo y cualitativo que responde a las preguntas: ¿Dónde queremos ir? ó ¿Qué podríamos o Deseamos ser?

En los últimos años diversos autores, ejecutivos y catedráticos han dado especial importancia a la Visión Estratégica, como un elemento integrador entre quienes forman la dirección, la supervisión y la ejecución en las organizaciones.

La Visión Estratégica, es de vital importancia para el liderazgo de una organización, porque bien dirigida y difundida, es una motivación para los empleados.

A través de la visión el líder proporciona el enlace entre el pasado, presente y futuro de la organización. Una visión compartida sustenta la eficacia organizacional y de cada una de sus partes.

El enunciado de los valores esenciales, que por lo general se expresan en forma de principios conductores o creencias básicas, es la base y el marco sobre el cual se debe crear la Visión.

La administración genera el foco creativo que ilumina a todo líder en un mundo de cambios constantes, eso es la Visión. Es responsabilidad de los miembros de la organización llevarla a cabo, pero es obligación de los directivos definir e indicar el camino hacia donde todos deben canalizar sus energías.

Por lo tanto la clave del éxito de una organización estriba en la habilidad de la dirección, para transformar la visión en acción, con y a través de la organización.

A este respecto se puede decir, que existen dos requisitos fundamentales para transformar las visiones en acciones, a saber:

1. Los sistemas de la organización deben de estar alineados de tal forma que la implantación de la visión sea fácil, natural e importante para la organización.
2. Las personas de la organización deben estar en armonía con la visión, de aquí, la importancia de que cada uno de los participantes de la organización entiendan el papel de su participación, por mínimo que este sea, en el cumplimiento de la visión organizacional.

Aunque la elaboración de la visión es esencialmente una actividad “en cascada”, los directivos de la organización deben pensar continuamente en el resultado último de la visión, que lleva invariablemente, a que cada persona realice ciertas tareas concretas.

Las personas son el activo clave. Las personas son siempre, sin excepción, el ingrediente crítico para el éxito en la realización de cualquier visión. Aunque es posible tratar de implementar una visión publicando un decreto y esperar a que, la organización lo cumpla, en la práctica esto raramente sucede por lo que, para poner en práctica de verdad una visión, es necesario, que las personas en todos los niveles participen en su elaboración, para que se sientan comprometidos con su implementación, ya que si los colaboradores no están preparados para implementar un cambio, un decreto resulta ineficaz.

Para poner en práctica la intervención de los colaboradores, en la elaboración e implementación de la visión es necesario que los directivos, conozcan el nivel de madurez de la organización.

La madurez organizacional tiene dos componentes:

- ❖ Una parte **CONDUCTUAL**, que se refiere a las capacidades de las personas, grado de educación y disposición de los individuos o grupos de trabajo, entendiendo por disposición, el compromiso y motivación, además de la medida de confianza que se tenga en la persona para que desarrolle ciertas actividades.
- ❖ Una parte **FUNCIONAL** que trata de los instrumentos, recursos y tecnologías disponibles.

### **5.3 MISIÓN**

*La "MISIÓN", es el cometido esencial de una entidad individual o colectiva, que constituye la justificación moral de su libertad y el soporte de su personalidad. La Misión, representa la intención o deseo de emprender algo o establecer una realización para el beneficio de los demás y de sí mismo.*

La Misión, define la esencia o razón de ser de la organización y da propósito a las acciones. Su formulación debe expresar claridad y consistencia, debe representar las expectativas de los usuarios y servir como marco para evaluar las actividades presentes, además deberá contener un rasgo que permita distinguirse de otras organizaciones.

### **5.4 FUERZAS Y DEBILIDADES AMENAZAS OPORTUNIDADES**

Las situaciones de crisis, se pueden presentar en la forma de amenazas u oportunidades. Una amenaza existe cuando el nivel de desempeño está por debajo de los objetivos establecidos y puede ser resultado de debilidades internas de la organización o de amenazas externas. Por otro lado, una oportunidad existe cuando hay un potencial para rebasar los objetivos establecidos. Las oportunidades se dan por fuerzas internas de una organización o por un medio ambiente externo favorable.

Drucker comenta que resolver una amenaza, simplemente restaura la normalidad, pero el progreso "necesariamente proviene de explotar oportunidades".

CAPIULO 6.

ANÁLISIS DE DATOS

## 6.1 RESULTADOS

Geográficamente el Departamento de Educación Telesecundaria Valle de México se encuentra dividido en dos oficinas regionales ubicadas en el área de Nezahualcoyotl y Ecatepec respectivamente, además de las oficinas de la Jefatura del Departamento ubicado en la región de Naucalpan.

Organizacionalmente, el Departamento de Telesecundaria se compone, de un Jefe de Departamento, 1 Subjefatura técnico administrativa, 1 Subjefatura técnico pedagógica, 7 Jefes de Oficina, 2 responsables regionales y personal de apoyo administrativo.

En total el Departamento de Telesecundaria Valle de México cuenta con 34, colaboradores de los cuales se encuestaron de manera individual al 84% del total.

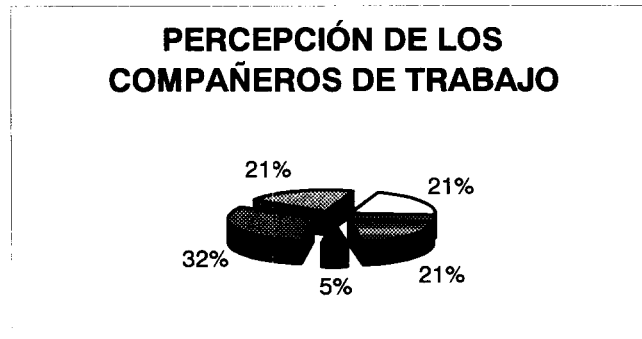
Para obtener los resultados y el diagnostico del presente trabajo se aplicaron encuestas de evaluación entre el personal del área administrativa y los usuarios externos del Departamento de Telesecundaria Valle de México.

Las encuestas levantadas entre el personal operativo del Departamento, son de carácter cualitativo y están enfocadas a las áreas de producción, motivación, clima organizacional, percepción institucional, cultura organizacional, autovaloración, y liderazgo principalmente.

Además de las encuestas levantadas entre el personal operativo, se realizo un una encuesta a manera de inventario, entre los mandos medios, para obtener un diagnóstico sobre el nivel de conocimiento y percepción que ellos tenían acerca del nivel de Calidad que tienen los procesos y el servicio que se esta prestando.

Respecto a los usuarios externos las entrevistas se realizaron de manera verbal, con la finalidad de que se garantizará el anonimato de los entrevistados y evitar que se sesgaran sus repuestas.

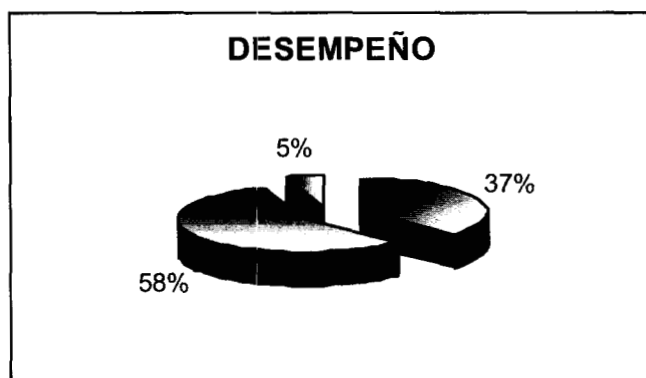
Las repuestas obtenidas en dichas encuestas, se presentan a continuación:



Con respecto a la percepción del personal operativo en cuanto a sus compañeros de trabajo, 32% opina que el personal que labora en el Departamento de Telesecundaria, sólo hace un esfuerzo justo; El 21% que el personal desarrollará el esfuerzo si vale la pena; Otro 21% afirmo que, los colaboradores tratan de pasarla con un bajo nivel de esfuerzo,; en tanto que otro 21% de los encuestados contesto que la gente es floja y esta mal motivado; sólo el 5% contesto que la gente esta muy motivada y trabaja duro.



En cuanto a la forma en que se percibe, la productividad de los colaboradores Departamento de Telesecundaria, respecto a la productividad de los empleados de otros Departamentos, las encuestas muestran que el 21% de los encuestados opinan que, sus compañeros de trabajo son mas productivos que el personal que labora en otros Departamentos, el 63% contesto que son iguales de productivos, en tanto que para el 16% de los encuestados son menos productivos.

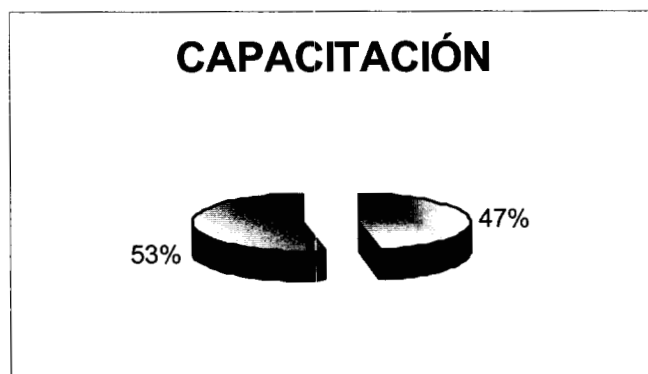


De acuerdo a las respuestas obtenidas a la pregunta, ¿En los últimos 3 años las personas con las que trabaja han mejorado, se han mantenido o han empeorado la calidad de su desempeño?, el 58% contestó que se ha conservado más o menos la calidad en el desempeño, 37% opinó, que a mejorado la calidad en el desempeño y el 5% piensa que ha empeorado la calidad en el desempeño.

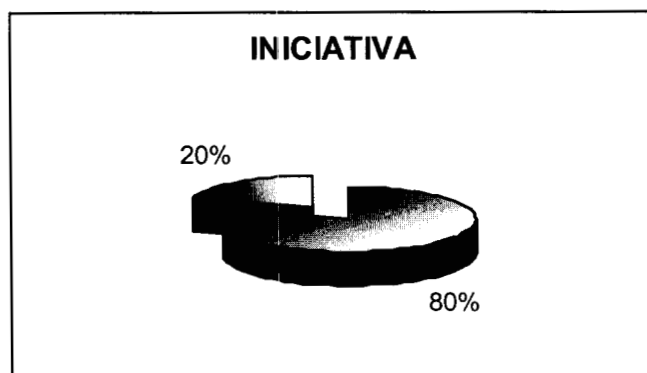




Las encuestas mostraron que el 37 % de las personas, querría cambiar la actitud de sus compañeros, el 26% cambiaría la forma de trabajar y el otro 37% cambiaría a alguno de sus compañeros.

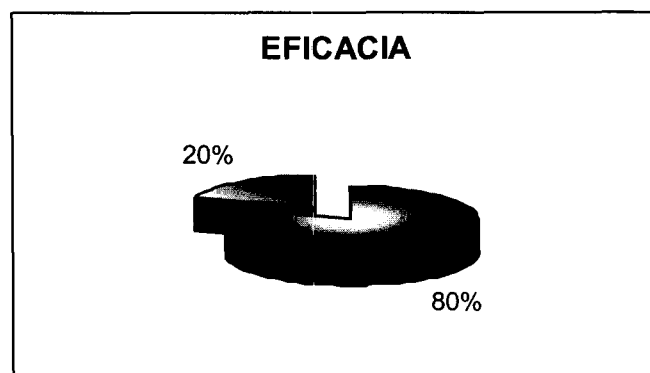


Respecto a la capacitación, todos los encuestados respondieron que les gustaría capacitarse, sólo que el 47% del total lo haría dentro del horario de trabajo en tanto que el otro 53% lo haría fuera del horario de trabajo.

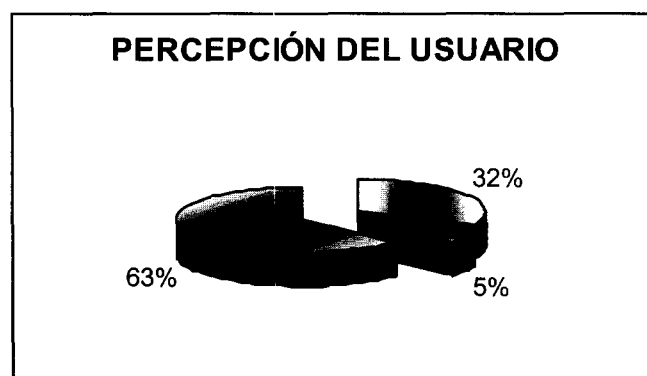


La opinión de los colaboradores respecto a la iniciativa de sus compañeros demuestra que no se percibe una actitud participativa por parte de los empleados, ya que el 80% de las respuestas refirieron que la gente no pone todo su empeño

a menos que se le obligue, y sólo el 20% opino que la gente trabaja de manera natural.



Respecto a la eficacia, las encuestas demuestran que, la gente esta consciente de que existen errores y de que no hay razón para mentir y justificarse sin embargo lo hacen de manera cotidiana, así tenemos que el 80% de los entrevistados opina que no hay justificación para mentir, mientras el otro 20% opinó que a veces se justifica.



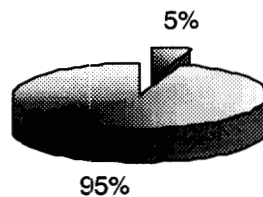
El personal encuestado del Departamento de Telesecundaria, tiene en apariencia una percepción real de su trabajo con personas ya que opinaron en un 63% que las personas a menudo tienen problemas, pero se debe ser amables con ellas, un 32% dice que la mayoría de la gente es básicamente y amable y solo un 5% de los encuestados opina que toda la gente tiene un vicio.

### RELACIÓN CON LOS USUARIOS



Para el 68% de los encuestados la relación con los usuarios es agradable y satisfactoria, lo que muestra que este 68% de los empleados podría tener una verdadera vocación de servicio, pero al otro 32% le parece que la atención al público a veces resulta complicada y desagradable.

### EFICIENCIA Vs. EFICACIA



Si se establece que la eficacia es el grado en que se cumplen las metas en un periodo determinado y la eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados utilizando el mínimo de recursos tenemos que:

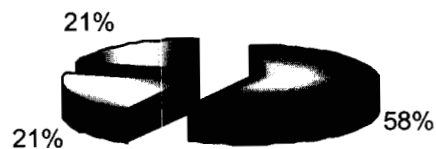
De acuerdo a las respuestas obtenidas, 5% de las personas respondieron que es mejor hacer el trabajo rápidamente aunque sea mal, no obstante el otro 95% respondió que siempre es mejor hacerlo bien desde la primera vez.

### CONOCIMIENTO SOBRE LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL



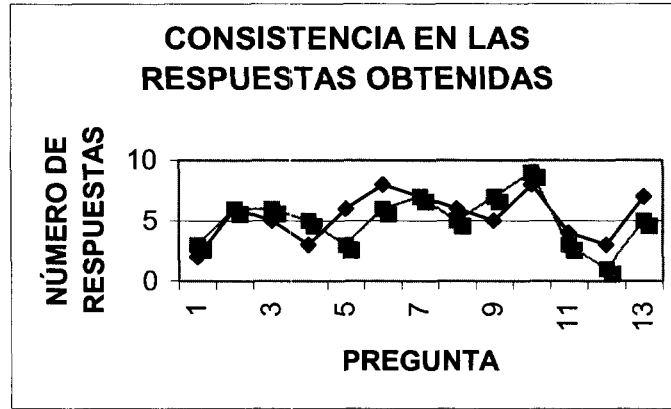
Las respuestas obtenidas mediante las encuestas mostraron que se tiene, un mínimo o nulo conocimiento sobre de la Filosofía de la Calidad, ya que se encontraron los siguientes resultados, 16% conocen ampliamente, 37% no la conoce pero desea saber de que se trata y el 47% restante solo conoce un poco pero quiere conocer más.

### SERVICIO



En cuanto al servicio prestado, la mayoría (58%) de los empleados declaro que era bueno aunque podía mejorarse, el 21% señalo que no era bueno que no se atendían completamente las necesidades de los usuarios y que lo único que se atendían eran sus reclamos, y el restante 21%, comentó que era necesario anticiparse a las necesidades de los usuarios. ( Con respecto a este reactivo, se dirigió solo a los usuarios externos).

estadístico, uno con un factor de correlación y otro mediante el análisis de Pearson<sup>1</sup>.



Además de las encuestas aplicadas se levanto un cuestionario, para determinar cual es el clima Organizacional en el Departamento de Telesecundaria valle de México, tomando como parámetros, el aspecto ideal y el aspecto real de cada uno de los puntos a tratar, estos cuestionarios también se aplicaron en forma individual, a la misma cantidad de participantes, pero en diferentes personas y tiempos.

Los resultados obtenidos de este cuestionario se centran en 6 tópicos, Apoyo Corporativo, Calidad de los miembros del centro de trabajo, libertad de expresión, estilo de liderazgo, conflicto entre los miembros y autonomía del miembro, los resultados obtenidos se resumen en el cuadro que se presenta a continuación:

Los modelos de los cuestionarios se encuentran en los anexos.

---

<sup>1</sup> Op. Cit.

<b>ESCALA</b>	<b>PROMEDIO TOTAL IDEAL</b>	<b>PROMEDIO TOTAL REAL</b>	<b>PROMEDIO IDEAL MENOS PROMEDIO REAL</b>
<b>Apoyo Corporativo</b>	<b>4.40384615</b>	<b>2.51923077</b>	<b>1.88461538</b>
<b>Calidad del miembro</b>	<b>4.11538462</b>	<b>2.59615385</b>	<b>1.51923077</b>
<b>Libertad de expresión</b>	<b>4.19230769</b>	<b>2.38461538</b>	<b>1.80769231</b>
<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>4.42307692</b>	<b>2.55769231</b>	<b>1.86538462</b>
<b>Conflicto entre los miembros</b>	<b>3.67307692</b>	<b>2.65384615</b>	<b>1.01923077</b>
<b>Autonomía del miembro</b>	<b>3.63461538</b>	<b>2.61538462</b>	<b>1.01923077</b>

Si traducimos los datos anteriores a palabras tenemos:

1. Bajo o nulo Apoyo corporativo.
2. Bajo o nulo compromiso por parte de los integrantes por superarse.
3. En pocas ocasiones se pueden expresar libremente las ideas y si, se establecen mecanismos para ser escuchadas no se les da atención.
4. No se tiene aprecio de un buen liderazgo.
5. Los miembros, del Departamento consideran como conflicto principal, el hecho de que el resto de los colaboradores, están más preocupados, por ver que hacen los demás, y no por superarse y mejorar a si mismos, lo cual crea conflictos.
6. No hay autonomía de decisión, por parte de los empleados.

Además de los cuestionarios levantados entre el personal operativo, se levanto un "Inventario de la Calidad" entre los Jefes de Oficina y el Subjefe Administrativo,

encontrándose que no hay ningún esquema real de la aplicación para un programa de la Calidad, no se toman en cuenta las necesidades de los empleados ni las de los usuarios para el trabajo diario, y por consecuencia no hay un programa oficial para la Mejora Continua.

En lo que respecta a los usuarios externos, solo se entrevistaron verbalmente haciéndose únicamente en dos sentidos que no les gustaba del servicio y como les gustaría que fuera, reincidiendo en que no les gustaba el trato del personal, el tiempo que tardaban los trámites y las fallas que tenían los procedimientos.

## **6.2 DIAGNÓSTICO**

En base a los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados y el inventario levantado, además de las observaciones hechas en forma directa por el autor del presente trabajo, dentro del Departamento de Telesecundaria Valle de México, se ha podido levantar el siguiente diagnóstico:

- El familiarismo y la recomendación personal es la característica básica de contratación en la Institución, sin tomar en cuenta las capacidades o aptitudes del personal contratado.
- La asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses políticos de la institución y no en las capacidades o méritos reales.
- Las estructuras de la Institución son autoritarias e individuales, muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y estatus entre los niveles jerárquicos.
- La jefatura y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres, descuidando factores como el diseño técnico del trabajo, el desempeño y el logro.

- Las políticas y relaciones se anteponen ante el trabajo mismo.
- La conducción de los recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración del personal.
- El liderazgo es autocrático y directivo, con centralización de autoridad y la toma de decisiones se centra en los puestos superiores.
- La percepción del personal es que la Jefatura es individualista y antepone necesidades de poder e imagen a las necesidades del grupo.
- Las relaciones interpersonales con los superiores son verticales, autoritarias, a veces paternalistas, el líder manda e impone, pero a veces protege a los subordinados a cambio de obediencia y lealtad.
- Las relaciones interpersonales, horizontales son de desconfianza y sospecha sobre los motivos y capacidades de los demás.
- La comunicación entre subordinados, suele ser indirecta o cerrada, se dificulta la comunicación vertical ascendente.
- Existe un respeto rígido ante las figuras de autoridad.
- Entre los colaboradores, existe un bajo sentido de autodesarrollo y superación, y poseen una débil motivación de logro.
- Las promociones y prestaciones están basadas en antigüedad y lazos familiares, políticos o amistosos.

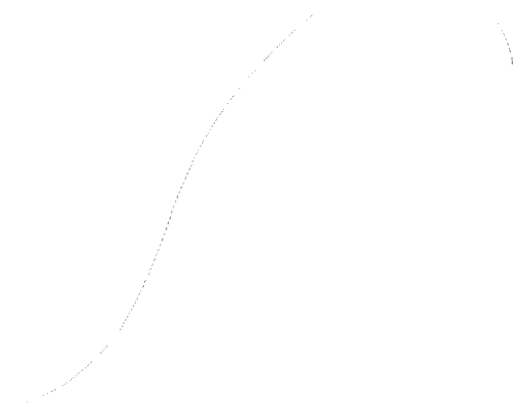


- Se tiene desconfianza en el trabajo de equipo. El individuo es la unidad organizacional básica.
- Se tiene una visión pasiva del tiempo, se descuidan las fechas y tiempos programados, hay impuntualidad e informalidad, para el desarrollo de los procesos y la prestación de los servicios.
- Se tiene desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.
- La productividad se asocia con la cantidad pero raramente con la calidad. Existe poca conciencia de productividad, eficiencia y eficacia.
- Los colaboradores no perciben que la institución no se preocupe por ellos.
- El personal administrativo del Departamento, no conoce las metas y objetivos departamentales.
- Se tiene la sensación de que el Departamento da más importancia a sus problemas que a los de la gente que trabaja para él.
- No se tienen grupos de trabajo bien definidos.
- No se tiene un mecanismo efectivo para captar y responder anticipadamente a las necesidades de los usuarios externos.
- La rigidez de la organización se agudiza por la acción sindical.
- No se tiene una visión de los problemas, por lo tanto se busca más el análisis que la acción.

- Si bien se usa el lenguaje de la calidad, no se le da el mismo sentido, o no se entiende e interpreta de igual manera por parte de todos los participantes del departamento.
- La Misión y Visión Departamental, si bien existen, no se han permeado entre todos los participantes, y mucho menos se pidió su intervención para desarrollarla, por lo que el compromiso para alcanzarla es nulo, ya que no se puede establecer un compromiso con algo en lo que no se participa
- Por último no se tiene un, sistema de control y sistematización de los procesos y procedimientos realizados, a nivel formal por lo que resulta imposible llevar a cabo un proceso de evaluación de los mismos, encaminado a la mejora continua de la prestación del servicio.

Si tomamos en cuenta que la búsqueda de la calidad máxima es inagotable, y que no hay perfección, no hay calidad absoluta, pero si un avance paulatino hacia niveles de creciente satisfacción que se manifiesta en una calidad robusta, sólida y consistente. Y que la empresa como cualquier otra comunidad humana, precisa de una organización para regular y coordinar las acciones de sus miembros y para determinar sus objetivos. Y demás para optimizar el proceso productivo es preciso fijar con meticulosidad los comportamientos de cada individuo en particular y predeterminar modalidades y tiempos de ejecución, agigantando, así, el aparato normativo y burocrático.

Es por todo lo anterior que se recomienda el desarrollo de un programa formal para el establecimiento de la "Filosofía de la Calidad Total", con la norma ISO 9000-2000, dentro del Departamento de Educación Telesecundaria, para lo cual se dan las siguientes recomendaciones.



## **6.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.3 CONCLUSIONES**

Basándose en los datos obtenidos de las encuestas levantadas entre el personal y usuarios del Departamento de Telesecundaria, en el Valle de México, y prestando atención al tiempo actual de desarrollo tecnológico, competitividad y globalización, donde el concepto de la "Calidad" a tomado dimensiones sin precedentes, creando una conciencia y entendimiento diferente de su existencia, entre la sociedad mexicana, provocando además un gran impacto en todos y cada uno de nuestros ámbitos de desarrollo, incluidos los Sistemas Educativos Nacionales, los cuales han dado como respuesta, la realidad de los "Programas de Escuelas de Calidad", se puede concluir que:

La falta de un Sistema de Gestión de la Calidad, establecido de manera formal, dentro del Departamento de Telesecundaria en el Valle de México, ha provocado un amplio rezago en el ámbito administrativo de su competencia. Dando como resultado un estado de incongruencia, entre el cumplimiento de la filosofía organizacional y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios tanto internos como externos.

Así mismo la falta de conciencia de sus participantes hacia un fin compartido de coordinación e integración organizacional, a tenido como consecuencia el incumplimiento, del que debe ser el propósito primordial del Departamento de Telesecundaria, brindar un servicio de calidad y calidez a todos los usuarios, con el propósito de crear un ambiente ideal que permita cumplir con su lema de, "EDUCAR PARA VIVIR MEJOR".

Es por todo lo antes mencionado, es que se hace necesario e incluso, imperativo el establecimiento de un sistema formal de Gestión para la Calidad, dentro del Departamento de Telesecundaria, que le permita reorientar los propósitos institucionales y ponerlo a la vanguardia de la Calidad Educativa.

## RECOMENDACIONES<sup>3</sup>

“No se puede MEJORAR lo que no se puede Administrar,  
No se puede ADMINISTRAR lo que no se puede ENTENDER,

El dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito dependerá de los resultados de implantar y mantener un sistema de gestión de la Calidad que logre la Mejora Continua formulando la eficiencia y eficacia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades y la satisfacción del cliente o usuario y de las partes interesadas (empleados, proveedores y comunidad)

Para poder establecer un Sistema de Calidad dentro del Departamento de Telesecundaria Valle de México se requiere, documentar, implementar y mantener un sistema propio, así como un mecanismo que permita mejorar continuamente su efectividad.

Por lo que se hace necesario utilizar instrumentos normativos y técnicos que orienten la implantación de un sistema de calidad, con la finalidad de uniformar los conceptos y criterios metodológicos para la identificación del diagnóstico y de los procesos, así como la utilización de herramientas técnicas que permitan su evaluación.

Al hablar de Calidad las primeras interrogantes que surgen son “cómo y con qué” elementos se puede definir y administrar la calidad. Si se parte de la base de que

---

<sup>3</sup> EN LO CONSECUTIVO SE HARÁ UNA DIFERENCIACIÓN ENTRE EL “JEFE DE DEPARTAMENTO” RECONOCIDO COMO LA AUTORIDAD MÁXIMA EN EL AMBITO DE TELESECUNDARIA VALLE DE MÉXICO Y “JEFATURA DE DEPARTAMENTO” QUE SE REFERIRA A TODAS LAS JEFATURAS ESTATUTARIAS Y FORMALES, INCLUYENDO LA JEFATURA DE DEPARTAMENTO, SUBJEFATURAS Y JEFES DE OFICINA.

la Calidad consiste en trabajar bien desde la primera vez para satisfacer las demandas y expectativas de los usuarios y agregar valor a los servicios que se prestan. Entonces, asegurar la Calidad del Servicio que ofrece el Departamento de Telesecundaria Valle de México, implica asegurar la Calidad en el Proceso.

El esquema de recomendaciones que se darán a continuación, que es a su vez una propuesta que puede servir como guía para el establecimiento de un sistema de “Administración de la Calidad” en el Departamento de Telesecundaria del Valle de México, se basa y parte, del manual de la norma ISO 9000-2000 en su apartado **“Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos”**, y **específicamente en la “Norma Mexicana de la Calidad” NMX-CC-9001-IMNC-2000.**

El enfoque de procesos aquí propuesto, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los usuarios.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso; y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La norma mexicana especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente servicios que satisfagan los requisitos del usuario y los reglamentarios oficiales; y
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la Mejora Continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del usuario y los reglamentarios aplicables.

La estructura metodológica que contiene esta propuesta se sustenta en la satisfacción de los usuarios, tanto internos como externos, como el principal elemento sobre el que deben girar las acciones de mejora.

Así se tiene entonces que los requisitos para el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

## **1. Sistema de Administración de la Calidad.**

De acuerdo a la Norma, un Sistema de Administración de la calidad, es un conjunto de elementos que interaccionan entre sí, para establecer la Política de la Calidad, los Objetivos de la Calidad y la consecución de dichos objetivos.

### **1.1 Requisitos generales.**

Como primer punto se necesita dar seguimiento a los procedimientos que van a incluirse en el proceso de Mejora Continua, estableciendo un diagnóstico de cuál es su estado presente, y en que pueden mejorarse, estableciendo además mecanismos para el seguimiento y evaluación de los mismos, los procesos y sistemas deben ser claros, para que puedan ser entendidos, ejecutados y medidos correctamente, una vez definidos los procesos que habrán de mejorarse, se establecerán indicadores para su evaluación, los indicadores a utilizar pueden ser; el número de trámites rechazados, el número de incumplimientos con los usuarios, el incumplimiento en cuanto a la fecha de entrega, etcétera.

Es necesario recordar en este punto, que los procesos no son aislados, por lo tanto se tiene que ver a los procesos como parte de un todo, tomando en cuenta además los recursos materiales, técnicos y humanos.

En resumen, la Jefatura de Departamento debe administrar de manera sistémica y visible, enfocando el diseño de la administración a mejorar la eficacia y la

eficiencia de la organización, considerando siempre las necesidades de las diferentes partes involucradas.

La evaluación de los procesos elegidos para su mejoramiento puede concentrarse en una tabla como la que se muestra a continuación.

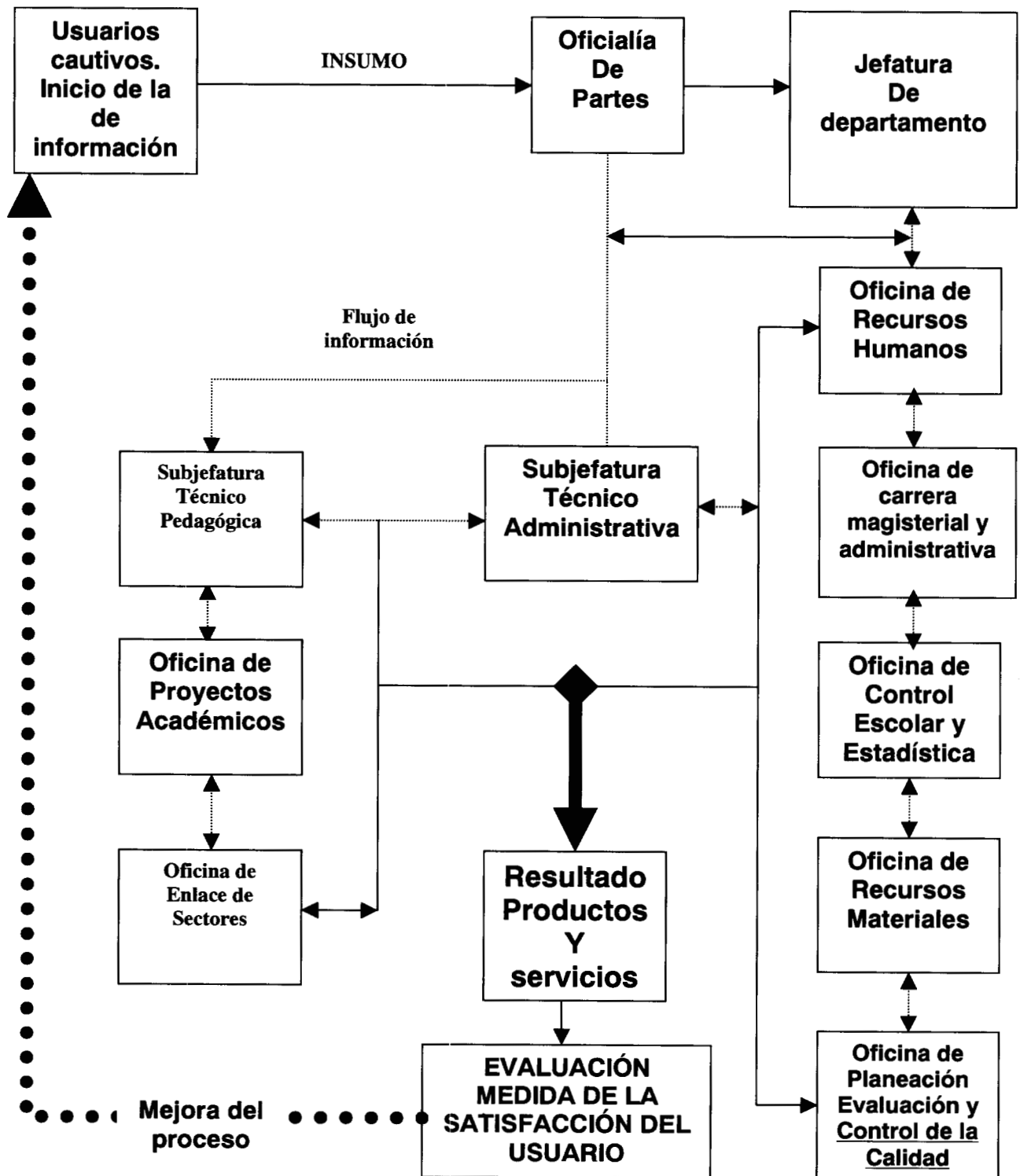
Pregunta, para saber si el proceso esta o no cumpliendo con los requisitos	Requisitos obtenidos de las necesidades del usuario	Observaciones del desempeño	Nivel De Madurez (1 al 5)	Acción de mejora	Beneficios Potenciales con la mejora

Como se mencionó en párrafos anteriores, para el establecimiento del Sistema de Administración de la Calidad se debe tener una visión sistémica al momento de hacer la planeación del sistema, es decir se debe ver al Departamento como un todo y no como Subjefaturas y oficinas aisladas, sin embargo el propio modelo sistémico permite ver cada una de las partes integrantes del todo, a su vez como un todo, por lo que cada Subjefatura y por lo tanto cada oficina podrá determinar los procesos que deben ser mejorados así como la forma de administrar y evaluar cada uno de sus productos o servicios, sin perder de vista que el fin común es sólo uno, satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios, así como establecer mecanismos que coadyuven a la Mejora Continua.

Tanto los procesos como las actividades para administrar el sistema por cada una de las oficinas deberá ponerse por escrito, siguiendo una secuencia lógica para su implantación y evaluación posterior.



# SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DE TELESECUNDARIA VALLE DE MÉXICO



## 2. Requisitos de la Documentación.

### 2.1 Generalidades

Para el establecimiento de un Sistema de Administración de la Calidad es un requisito indispensable tener documento de cada uno de los siguientes puntos:

- ◆ La declaración de la Política de Calidad; previamente discutida y aceptada por todos los empleados, es importante la participación de todos los colaboradores ya que su participación favorecerá el compromiso de cumplir con dicha política.
- ◆ Los objetivos de la Calidad; deben ser determinados previamente especificando que es lo que se quiere mejorar, para posteriormente establecer los nuevos objetivos que se quieren alcanzar estipulando para cada objetivo los indicadores que van a ser utilizados para su cuantificación es decir para determinar que tanto se ha alcanzado del objetivo u objetivos estipulados en cada una de las áreas de responsabilidad.
- ◆ Un manual de la calidad. Donde se establezcan, los acuerdos que se hallan tomado sobre, la Visión y la Misión Institucional, las políticas de la calidad, el alcance del Sistema de la Administración de la Calidad (incluyendo detalles y la justificación de cualquier exclusión). Los procedimientos o la referencia de los procedimientos establecidos. Y la descripción de las interacciones entre los procesos del sistema. De ser posible se enlistan y se registran por separado.
- ◆ Los documentos del sistema deben ser controlados, por lo que será obligatorio elaborar un **procedimiento documentado** para el control de los documentos, el cual contenga los controles para:

- ✓ La aprobación de documentos, previo a la emisión.
- ✓ La revisión, actualización y la aprobación de los documentos cada vez que sea necesario.
- ✓ La identificación de los cambios y el estado de revisión vigente.
- ✓ Asegurar que los documentos permanezcan legibles, fácilmente identificables, en versiones vigentes y disponibles en los puntos de uso.
- ✓ Identificar y controlar la distribución de origen externo
- ✓ Identificar los documentos obsoletos que son retenidos por cualquier propósito, de tal forma que se pueda prevenir el uso no intencionado de ellos.

### **3. Responsabilidad de la Dirección.**

#### **3.1 Compromiso de la Dirección.**

Es un requisito indispensable que la Jefatura de Departamento, se comprometa para el establecimiento y funcionamiento del Sistema de Administración de la Calidad, así como el mejoramiento de su efectividad.

Para ello es necesario, comunicar a todo el personal del Departamento de Telesecundaria, sobre la importancia del establecimiento de dicho programa, así como la importancia, que tiene el cumplimiento de las expectativas de los usuarios, estableciendo los requisitos reglamentarios y legales que les aplique.

Por lo tanto la Jefatura del departamento, en coordinación con las Subjefaturas Técnico Administrativas y Técnico Pedagógica, y las Jefaturas de oficina, tienen la obligación de declarar conjuntamente la política de calidad y los objetivos de Calidad que se crean convenientes para el desarrollo adecuado de los procesos y servicios, así como de establecer responsabilidades para que se lleven a cabo revisiones periódicas del estado que guarda el sistema.

Para lo anterior es necesario que:

- La Jefatura de Departamento, predique con el ejemplo, ya que son estas instancias los principales promotores de la Calidad y de la Mejora Continua dentro del Departamento de Telesecundaria del Valle de México.
  
- Se deberán establecer la Política y los objetivos de calidad por parte de la Jefatura, para posteriormente a través de los jefes de oficina transmitirlos a los involucrados, con el fin de que todos los integrantes del Departamento de Telesecundaria del Valle de México, se involucren con el establecimiento del programa y con las responsabilidades que a cada uno de los integrantes del Departamento, les corresponda cumplir.
  
- Se deberá elaborar un calendario, para la realización de juntas o sesiones de trabajo con el objeto de verificar el cumplimiento efectivo del sistema de Administración de la Calidad y lograr los objetivos y políticas establecidas. Con un horario que no afecte el resto de las actividades administrativas.

### **3.2 Enfoque hacia el cliente.**

La Jefatura de Departamento debe asegurar que las expectativas de los usuarios, sean definidas y satisfechas, incluyendo los términos legales y reglamentarios para los productos y servicios.

Las organizaciones tienen partes interesadas, cada parte tiene necesidades y expectativas:

- ✓ Gente dentro de la organización.
- ✓ Clientes y usuarios finales.
- ✓ Proveedores.

- ✓ La comunidad y el público afectado en los términos de los productos y servicios de la instancia involucrada.

El éxito de una organización depende del entendimiento de las necesidades actuales y futuras, así como de las expectativas presentes y potenciales de los usuarios, por lo que el Departamento de Telesecundaria deberá:

- ✓ Identificar a sus proveedores y a sus usuarios por medio de mapas de puntos de contacto.
- ✓ Traducir las expectativas y necesidades en requerimientos por medio de buzones de sugerencias, interrogatorios, reuniones de trabajo, etcétera.
- ✓ Comunicar los requerimientos de los usuarios a todos los miembros del Departamento y a las partes interesadas.

### **3.3 Política de Calidad.**

Es una obligación del Jefe de Departamento, en coordinación con todos los colaboradores, emitir una Política de Calidad, congruente con el nuevo propósito de la organización, que incluya el compromiso, de que se van a cumplir los requerimientos de los usuarios tanto internos como externos y de mejorar continuamente el sistema.

La Política de Calidad aprobada por los integrantes de Departamento de Telesecundaria, deberá contener:

- ↪ Lo que se quiere lograr en cuanto a la Calidad.
- ↪ Un porcentaje de cuanto se va a reducir la cantidad de retrabajo.
- ↪ Indicador en porcentaje de reducción de rechazo
- ↪ Indicador en porcentaje de disminución de reclamos.
- ↪ En que porcentaje se quiere alcanzar, el cumplimiento de los tiempos de entrega, etcétera.

Para cumplir con este requerimiento se deben realizar las siguientes actividades:

- ⌘ Plantear el compromiso de la Jefatura de Departamento para el logro de los objetivos de Calidad.
- ⌘ Involucrar a todo el Departamento en la conceptualización de la Política de Calidad.
- ⌘ Difundir la nueva Política de Calidad a todos los usuarios, por medio de: trípticos, tablero, medios visuales, etcétera.

### **3.4 Planeación.**

En las organizaciones la Planeación Estratégica y la Política de Calidad dan el escenario y la estructura para los Objetivos de Calidad. La Jefatura de Departamento deberá establecer los Objetivos de Calidad primero con el fin de controlar el desempeño de la organización y posteriormente para mejorarlo.

Los Objetivos deberán ser mensurables en términos cuantitativos, a fin de facilitar la revisión de la eficiencia y la eficacia de la Jefatura, para el establecimiento de estos objetivos se deberá considerar lo siguiente:

- 📖 Las necesidades actuales y futuras de la organización y de su demanda potencial.
- 📖 Los resultados que puedan ser relevantes, para su revisión por parte de la jefatura.
- 📖 Los niveles de satisfacción de las partes interesadas.
- 📖 Oportunidades de mejora.
- 📖 Recursos necesarios para cumplir los objetivos.

Los Objetivos de Calidad deberán ser comunicados a la gente de la organización para su ejecución. El responsable del desarrollo de los Objetivos de Calidad deberá definir la revisión cuando sea necesario.

### **3.5 Planeación del Sistema de Administración de la Calidad.**

Con relación a la Planeación del Sistema de Administración de Calidad, la Jefatura de Departamento deberá garantizar, que está realizada con el propósito de satisfacer los Objetivos de la Calidad, así como sus requisitos.

La Planeación del Sistema de Administración de Calidad, deberá incluir las siguientes entradas:

- ⇒ Estrategias de la organización.
- ⇒ Definición de los objetivos de la organización.
- ⇒ Definición de necesidades y expectativas de los usuarios y de las partes interesadas.
- ⇒ Evaluación de los estatus y requerimientos obligatorios.
- ⇒ Evaluación del desempeño de los datos del proceso.
- ⇒ Indicadores de las oportunidades de mejora.
- ⇒ Evaluación del riesgo relacionado, y alternativas de solución.

### **3.6 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.**

La Jefatura de Departamento deberá definir la comunicación, responsabilidad y autoridad para el mantenimiento eficiente y eficaz del Sistema de Administración de la Calidad, asegurando la interrelación de la responsabilidad y autoridad del personal asignado, para ser comunicado a toda la organización.

Entonces se deberá establecer en el Manual de la Calidad las responsabilidades y autoridades, así como su interrelación con el personal involucrado en el Sistema de Administración de Calidad.

### **3.7 Representante de la Dirección.**

Con relación a este punto, la Jefatura de Departamento deberá asignar a un miembro de la organización, que independientemente a otras responsabilidades tenga la autoridad para:

- ☞ Garantizar que el Sistema de Administración de Calidad se establezca formalmente, esté documentado e implementado y se le proporcione mantenimiento; así como;
- ☞ Reportar al Jefe de Departamento, el avance del programa de implantación del Sistema de Administración de Calidad ISO – 9000 versión 2000.
- ☞ Dar a conocer el estado de las acciones correctivas y preventivas.
- ☞ Informar sobre el estado de los proyectos de mejora continua.
- ☞ Evaluar la eficiencia y eficacia de la administración de la Calidad.

### **3.8 Comunicación Interna.**

El Jefe de Departamento, deberá asegurarse que sean implantados procesos de comunicación que permitan la retroalimentación de la efectividad del Sistema de Administración de la Calidad y que sean apropiados a las características del Departamento de Telesecundaria Valle de México.

Los medios de comunicación que pueden ser utilizados son diversos, sin embargo se pueden tener como ejemplo: trípticos, cursos, encuestas, juntas informativas, reuniones del personal, boletines y revistas propias de la institución.



### **3.9 Revisión de la Dirección.**

Será obligatorio que la Jefatura de Departamento, establezca actividades para revisar el Sistema y con ellas poder identificar las áreas de oportunidad para mejorar el sistema incluyendo la política y los objetivos de la calidad.

Estas revisiones deberán realizarse en intervalos establecidos de tiempo, manteniendo los registros respectivos.

La revisión de la dirección sirve para agregar valor a la organización. La frecuencia de las revisiones deberá ser determinada de acuerdo a las necesidades del Departamento. Y deberá proveer datos para ser usados en la Planeación del Sistema de Administración de la Calidad, y para mejorar el desempeño de la organización.

La información que deberá ser revisada es:

- U' El estado y resultados de los Objetivos de Calidad, así como las actividades de mejora.
- U' El estado de las acciones derivadas de la revisión de la Jefatura de Departamento.
- U' Los resultados de las pesquisas internas.
- U' Retroalimentación de los usuarios y las partes interesadas.
- U' Nuevas oportunidades para la mejora.
- U' Evaluación de las estrategias.
- U' Efectos relacionados, con las actividades de la Calidad.

## **4 Administración de los Recursos.**

### **4.1 Suministro de Recursos**

El Jefe de Departamento, deberá identificar y proporcionar los recursos necesarios para implantar y mantener en funcionamiento el Sistema de Administración de la Calidad, con el fin de que cada vez sea más efectivo y asegurar el logro de los Objetivos de la Calidad.

Los recursos identificados y suministrados deberán favorecer el desarrollo del Departamento en los siguientes aspectos:

- Oportunidad en la asignación de recursos tangibles e intangibles como la propiedad intelectual, que permitan la facilidad de la realización del proceso, considerando sus limitaciones.
- Mecanismos que fomenten la innovación, así como una estructura de organización que contemple las necesidades de la administración.
- Administración de la información y la tecnología.
- Incremento de la competencia del personal a través del entrenamiento, educación y aprendizaje, así como el desarrollo de habilidades de liderazgo y los perfiles de los futuros integrantes de la Jefatura de Departamento.
- Planeación de las necesidades futuras de estos recursos.

### **4.2 Recursos Humanos.**

Será responsabilidad del Jefe de Departamento, asegurarse de que todo el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto o servicio elaborado debe ser competente.

Para cumplir con esto, es necesario determinar la competencia que debe tener el personal, proporcionándole el entrenamiento correspondiente, evaluando la

efectividad de dichas actividades. Se debe asegurar además que el personal comprenda la relevancia de las actividades que realiza y cómo estas contribuyen para el logro de los Objetivos de la Calidad.

### **4.3 Infraestructura.**

La Jefatura de Departamento deberá determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la elaboración del producto o servicio, dicha infraestructura debe incluir herramientas asociadas con el trabajo, equipo para la realización de los procesos, hardware y software, así como los servicios de soporte necesarios.

El proceso para definir la infraestructura necesaria para llevar a cabo la elaboración eficiente de los productos y los servicios, deberá incluir lo siguiente:

1. Proporcionar una infraestructura definida en términos tales como objetivos, función, desarrollo, disponibilidad, costo, medidas de seguridad y renovación.
2. Desarrollar e implementar los métodos de mantenimiento para asegurar que la infraestructura continúe cubriendo las necesidades de la organización; estos métodos deberían considerar el tipo y frecuencia de mantenimiento y verificación de la operación de cada elemento de la infraestructura basados en su impacto y uso.
3. Evaluación de la infraestructura contra las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
4. Con base en los procesos se deberá identificar, en cada etapa, la infraestructura con la que se tiene que contar para la elaboración del producto o servicio.

5. Se deberán relacionar los recursos identificados y sus especificaciones con base en los requerimientos del usuario, indicando aquellos con los que no cuenta o que hay que cambiar y si es posible, dar alternativas.
6. Contar con programa de adquisición y mantenimiento de dichos recursos.

#### **4.4 Ambiente de Trabajo.**

La jefatura de departamento deberá asegurar que el entorno de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desarrollo del personal para crear orden en la organización.

Para dar cumplimiento a lo antes mencionado, se podría contar con lo siguiente:

- Contar con un programa de capacitación .
- Desarrollar actividades de integración.
- Mantener reuniones de concienciación y motivación.

#### **5. Elaboración del servicio.**

##### **5.1 Planeación de la Elaboración del Servicio.**

La Jefatura de Departamento tendrá la responsabilidad de asegurar la operación eficiente y efectiva de la elaboración del servicio.

La Jefatura de Departamento deberá definir los resultados requeridos para cada proceso así como también los insumos y actividades requeridas para el logro de estos resultados de manera eficiente y efectiva.

Es importante señalar que la interrelación entre procesos puede ser compleja y que por lo mismo, es fundamental poder identificar cuándo el resultado de un proceso se convierte en el insumo de otros y viceversa.

La elaboración de procesos deberá de tener soporte en los siguientes aspectos:

- Identificación de las características más relevantes de dichos procesos.
- Capacitación en la elaboración de los procesos.
- Intercambio de conocimiento y experiencia en el equipo de trabajo.
- Medición y auditoria del proceso.
- Análisis, revisión y mejoramiento de los procesos.

## **5.2 Procesos Relacionados con el Cliente.**

La Jefatura de Departamento deberá asegurar que se establezcan procesos que permitan una comunicación efectiva y eficiente con los usuarios y demás partes interesadas. A través de la implantación y mantenimiento de dichos procesos, se podrá garantizar una adecuada comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, que a su vez podrán ser traducidas en requerimientos y especificaciones para la organización.

Estos procesos de comunicación deberán permitir al Departamento de Telesecundaria la adecuada identificación y revisión de toda la información relevante que involucre a los usuarios. Algunos ejemplos de esta información relevante serían:

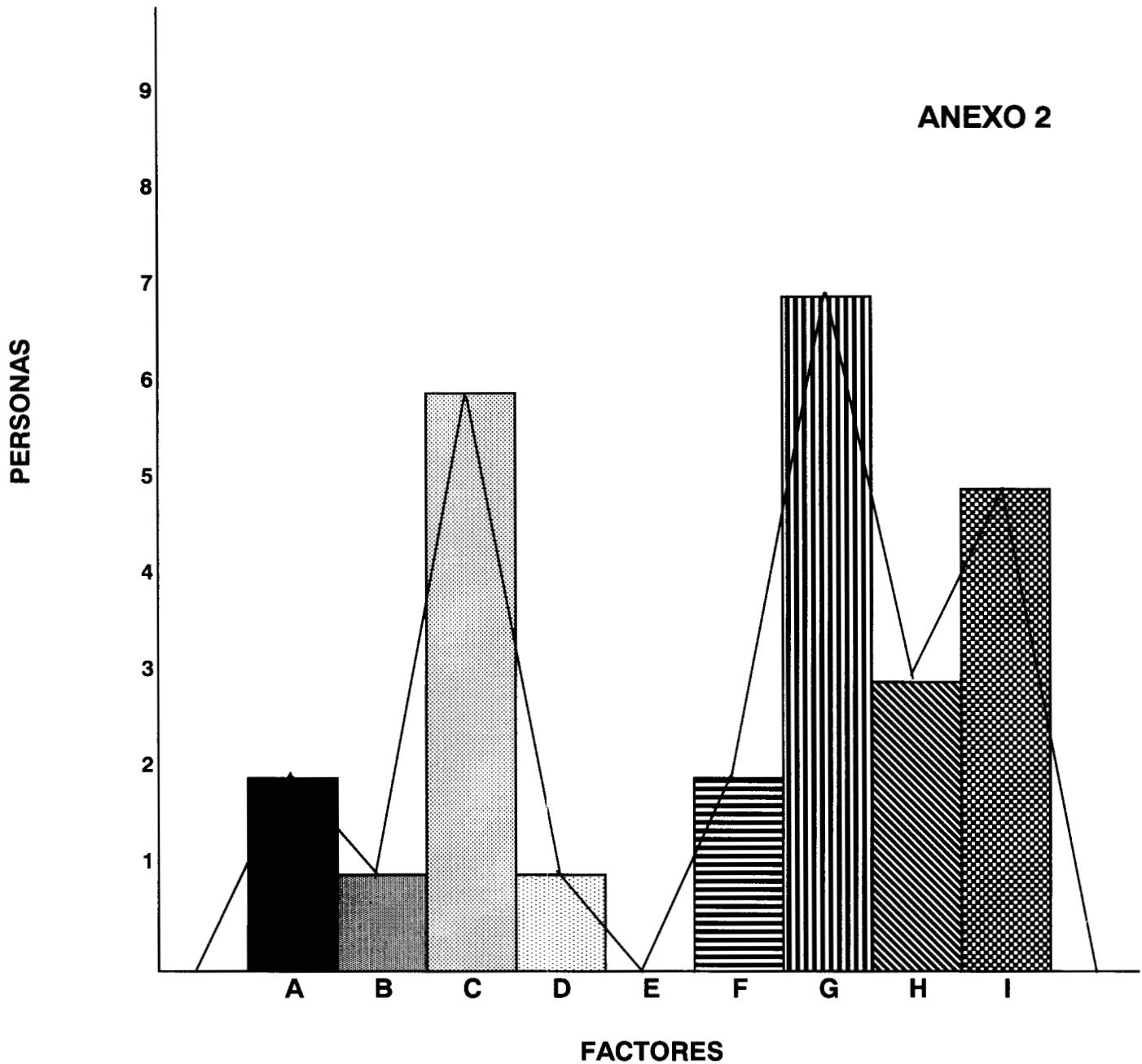
- 👁 La especificación clara de los requerimientos del producto o servicio.
- 👁 Diferencias entre los requisitos, y los procesos efectuados.
- 👁 Nivel de capacidad, para poder satisfacer los requerimientos establecidos y acordados con los usuarios.

# ANEXOS

EJEMPLO:

## HISTOGRAMA

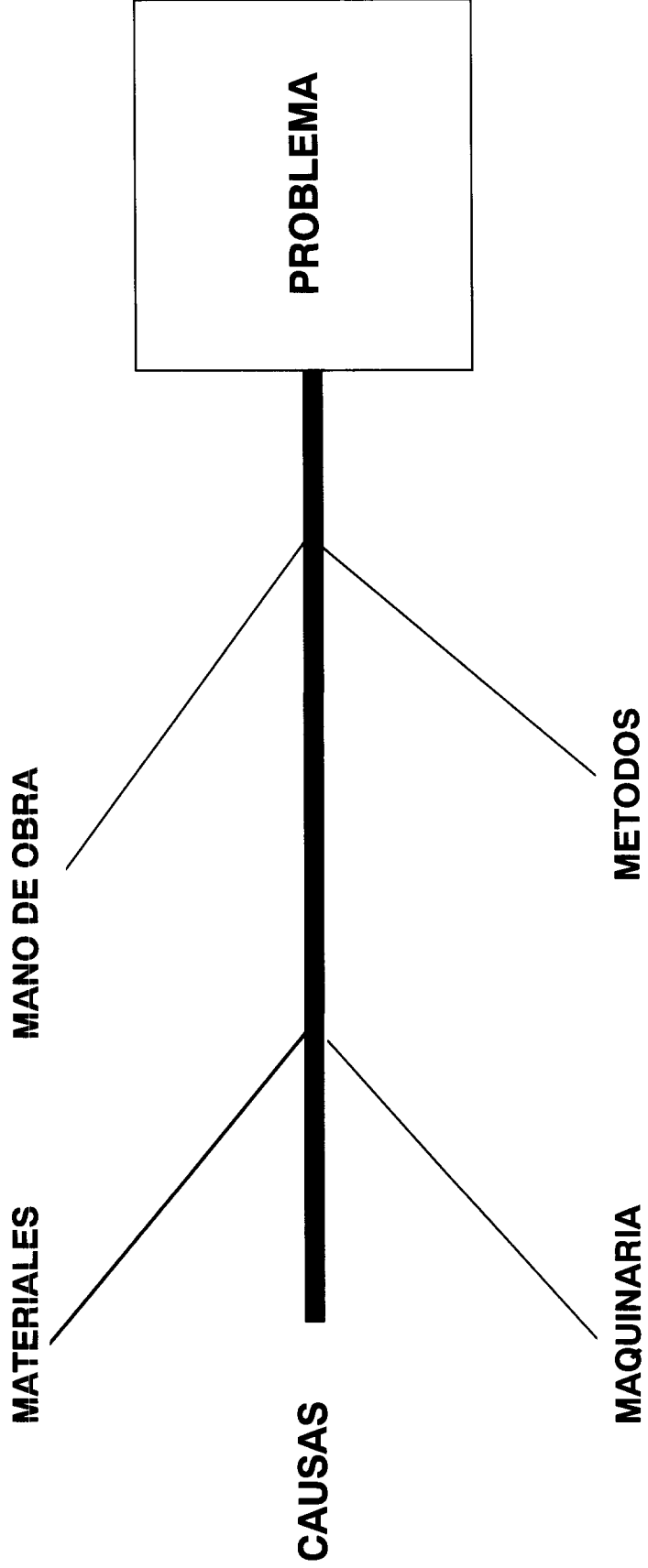
ANEXO 2



<b>A</b>	FALTA DE MATERIAL DIDACTICO
<b>B</b>	DESMOTIVACIÓN DE LOS PARTICIPANTES
<b>C</b>	INSTALACIONES NO ADECUADAS
<b>D</b>	MALA PREPARACIÓN DE LOS CURSOS
<b>E</b>	EL PROGRAMA NO CUBRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS PARTICIPANTE
<b>F</b>	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
<b>G</b>	TIEMPO LIMITADO
<b>H</b>	AUSENCIA DE DINÁMICAS APROPIADAS
<b>I</b>	SERVICIO DE CAFETERIA DEFICIENTE

**ANEXO No.3**

**DIAGRAMA DE ISHIKAWA**





## **DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

### **¿QUÉ ES?**

Es una técnica que utiliza como herramienta la presentación gráfica de las relaciones entre los factores (causas) que intervienen en un problema (efectos) determinando el orden de importancia de cada factor.

### **¿PARA QUÉ SIRVE?**

- Jerarquiza las causas primordiales del problema.
- Uniforma la perspectiva acerca del problema.
- Disminuye el riesgo de analizar causas que no sean trascendentes.
- Evita enfoques parciales con respecto a las causas del problema.
- Facilita la determinación de las líneas de responsabilidad.
- Permite observar las relaciones, subcausa y efecto, así como su impacto

Este diagrama se utiliza en la fase de identificación y selección de problemas

### **¿CÓMO SE HACE?**

Una vez que se clasifican los problemas por orden de importancia se procede a analizar las causas del primero a través de este diagrama.

Se establecerán las categorías que se utilizaran, normalmente conocidas como las 4 M'S (Maquinaria, Mano de obra, Método, y Materiales), que se refieren a la denominación de ciertos factores que intervienen en los procesos. Aunque pueden ser cambiadas dependiendo de la naturaleza del problema.

- Los Materiales son aquellos insumos tangibles que son necesarios para proporcionar servicios o generar los elementos necesarios para llevar a cabo un proceso.
  
- La mano de obra son la fuerza de trabajo necesaria para llevar a cabo los procesos, ya que es el motor que pone en funcionamiento todo el sistema.

- ☛ La maquinaria son los recursos tecnológicos que se requieren para la transformación de los recursos materiales.
- ☛ Los métodos son los recursos técnicos que definen la forma de realizar las actividades de un proceso de trabajo.

Para poder realizar este diagrama es necesario tener bien definidos los siguientes conceptos:

El efecto es la consecuencia resultante de las desviaciones que se presentan en el proceso.

El problema es la situación imprevista, diferente de lo planeado.

Las causas son los factores que originan una desviación de lo planeado y lo obtenido, son las variables que impactan directamente en una situación particular.

Las subcausas son las partes secundarias que integran una causa.

### **¿COMÓ SE APLICA?**

- a) Reúna a todos los miembros involucrados en el proceso.
- b) Elija un facilitador que coordine la elaboración del esquema.
- c) El facilitador anotará en una hoja de rotafolio las líneas básicas del diagrama.
- d) Determine las anomalías que se detectan dentro del proceso.
- e) Determine el problema por analizar, éste deberá ser anotado en un lugar visible para todos los participantes.
- f) Permita que los miembros participantes mediten acerca de las causas que inciden en el problema.

- g) Motive a la gente a aportar el mayor número de ideas posibles (tormenta de ideas)
- h) Registre todas las causas posibles y ubíquelas en un lugar visible.
- i) En el esquema desarrollado, el coordinador escribirá el problema analizado por los miembros.
- j) Escriba las cuatro categorías básicas en las cuales quedarán comprendidas las causas del problema.
- k) Clasifique las causas en cada una de la categorías, de acuerdo con su naturaleza.
- l) El coordinador escribirá las causas en forma resumida sobre una flecha dirigida hacia la categoría correspondiente .
- m) Elimine las causa que no refieran al problema.
- n) Agrupe las ideas que se refieren al mismo aspecto.
- o) Jerarquice las causas en relación a su grado de importancia.

## EJEMPLO:

CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN UN AREA DE CAPACITACIÓN.

PROBLEMA	%
◆ Cursos de capacitación deficientes	45
◆ Falta de programación	23
◆ Falta de personal	11
◆ Rotación de personal	21
TOTAL	100

PROBLEMA POR ANALIZAR: **CURSOS DE CAPACITACIÓN DEFICIENTES\***

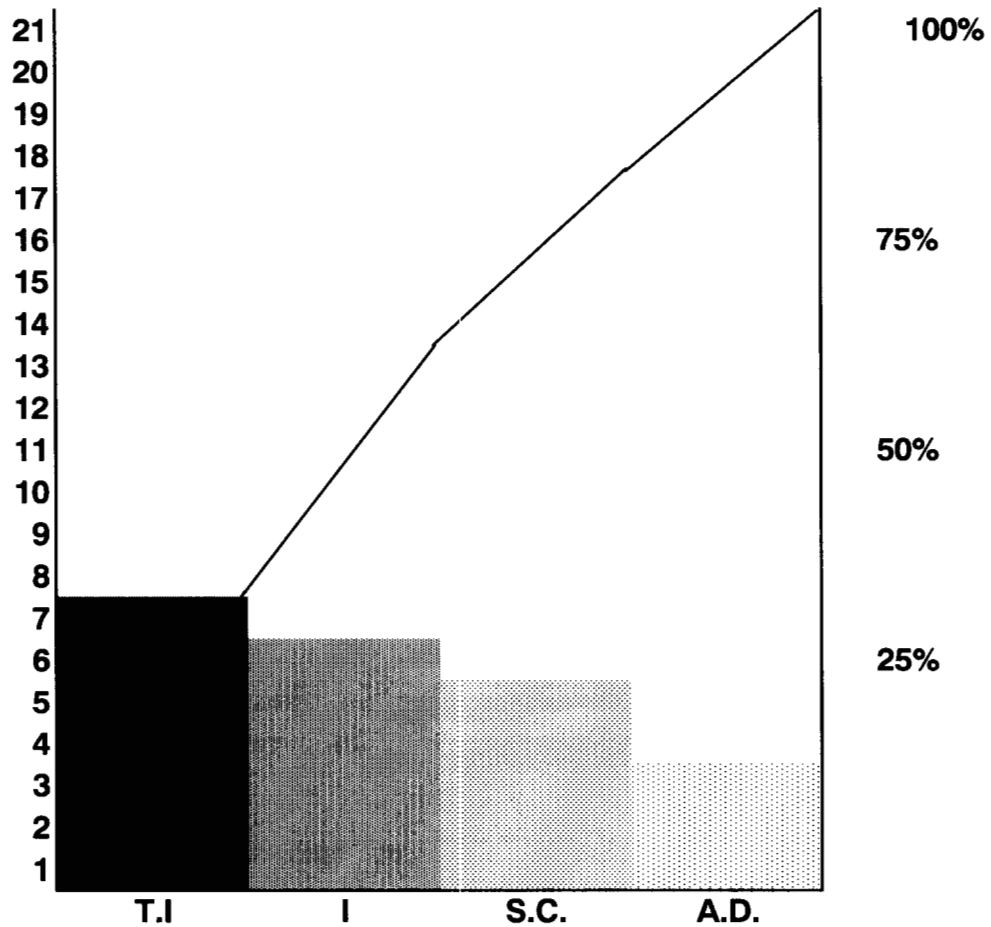
\*EL PROBLEMA POR ANALIZAR SE DEBE ANOTAR EN EL RECUADRO O CABEZA DEL DIAGRAMA.

<b>CAUSAS</b>	<b>CATEGORIA</b>
Falta de material didáctico	Materiales
Desmotivación de los participantes	Mano de obra
Instalaciones inadecuadas	Maquinaria
Mala preparación de los recursos	Métodos
El programa no cubre las necesidades y expectativas del participante	Mano de obra
Falta de conocimiento de los objetivos	Métodos
Tiempo limitado	Métodos
Ausencia de dinámicas apropiadas	Métodos
Servicio de cafetería deficiente.	Mano de obra

## ANEXO 5

EJEMPLO:

### DIAGRAMA DE PARETTO



T.I	TIEMPO LIMITADO	7
I	INSTALACIONES	6
S.C.	SERVICIO DE CAFETERIA DEFICIENTE	5
A.D.	AUSENCIA DE DINÁMICAS	3

## **ANEXO No. 6**

### **GRÁFICO DE CONTROL**

#### **¿QUÉ ES?**

Es una herramienta que sirve para determinar si un proceso es consistente, es decir, que sea estable en el tiempo, predecible y que sea sujeto únicamente a causas naturales de variación.

#### **¿PARA QUÉ SIRVE?**

- Para predecir variaciones predecibles.
- Para reflejar el tiempo en el cual transcurre el proceso.
- Para controlar variaciones impredecibles y algunas otras causas especiales

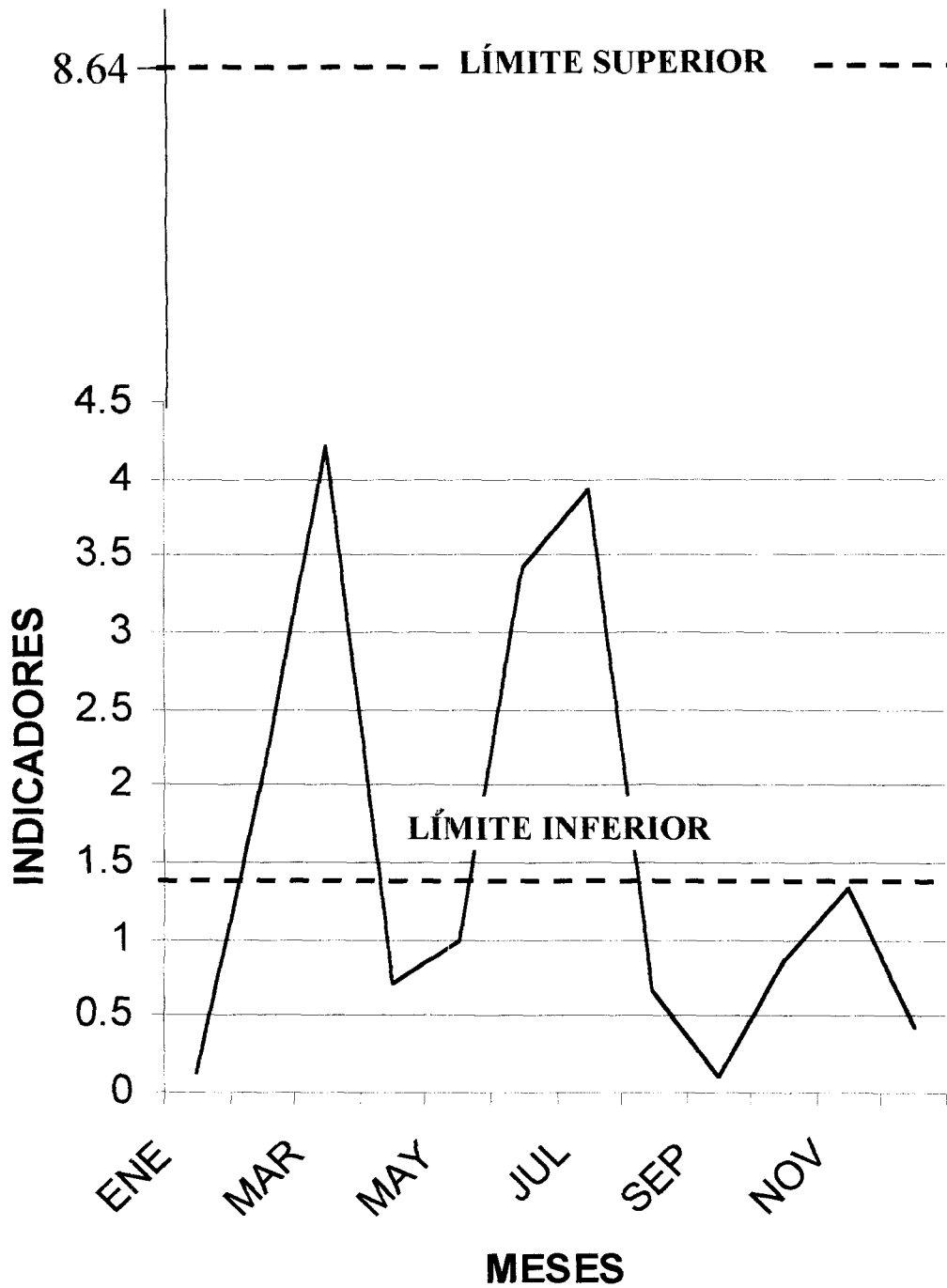
Esta gráfica se utiliza en la fase de medición de procesos

#### **¿CÓMO SE HACE?**

- Se traza en el formato de ejes coordenados la línea media utilizando una línea paralela al eje de las x.
- Posteriormente se gráfica con una línea punteada los límites (superior e inferior del rango de aceptación).
- Se registran los datos obtenidos, asentándolos como puntos en el cuerpo de la gráfica.
- Finalmente se traza una línea que una los puntos registrados, para así obtener una línea que muestre la tendencia del proceso.

# GRÁFICA DE CONTROL

## EJEMPLO



## GRÁFICA DE CONTROL DE UN INDICADOR

NOMBRE DE LA OFICINA \_\_\_\_\_

TIPO DE INDICADOR \_\_\_\_\_

PROCESO \_\_\_\_\_

PERIÓDO \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TRABAJADORES CAPACITADOS	26	569	1422	530	640	1152	1137	836	1267	1114	1678	526
TRABAJADORES PROGRAMADOS	192	259	337	740	640	335	289	1260	1260	1270	1260	1241

### RESULTADOS DE LOS INDICADORES

ENE	FEB	MAR	MAY	ABR	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
0.13	2.07	4.21	0.71	1.00	3.43	3.93	0.66	1.00	0.87	1.33	0.42

### MEDIA ARITMÉTICA Y LÍMITES SUPERIOR E INFERIOR

MEDIA ARITMÉTICA	LÍMITE SUPERIOR	LÍMITE INFERIOR
SUMA DE OBSERVACIONES 19.75 ENTRE No. DE OBSERVACIONES 12 <b>X=1.64</b>	$LS = X + \text{CANT. MÁXIMA}$ $LS = 1.64 + 7$ <b>LS=8.64</b> LA CANTIDAD MÁXIMA ACEPTADA SE DETERMINA ARBITRARIAMENTE DE ACUERDO AL OBSERVADOR	$LI = X - \text{CANT. MENOR}$ $LS = 1.64 - .05$ <b>LI=1.14</b> LA CANTIDAD MÍNIMA ACEPTADA SE DETERMINA ARBITRARIAMENTE DE ACUERDO AL OBSERVADOR



## CÓMO SE CONSTRUYE UN INDICADOR

- a) Determinar las atribuciones asignadas a cada oficina de acuerdo al manual de funciones y procedimientos correspondiente.
- b) Identificar los objetivos sustantivos del área
- c) Definir el proceso general a cargo del área
- d) Seleccionar las variables más relevantes y los medios idóneos para su medición.
- e) Construir la fórmula con base en las variables seleccionadas por medio de operaciones aritméticas, verificando que el resultado sea significativo.
- f) Efectuar prueba con datos reales.
- g) Evaluar la funcionalidad del indicador y descartar aquéllos que no cubran necesidades de información, en este caso, volver a construir los indicadores.
- h) Gráficar el resultado del indicador.
- i) Determinar claramente los parámetros de ocupación: media aritmética.

Los indicadores básicos a medir son :

- ☞ EFICIENCIA
- ☞ EFICACIA
- ☞ PRODUCTIVIDAD
- ☞ IMPACTO

Con base a los reactivos, en los espacios de las columnas IDEAL y REAL sugiera, numérica y respectivamente, las prácticas y procedimientos que le gustaría ver en esta institución y los que cree que en verdad suceden. Tome en cuenta el siguiente esquema de respuesta:

- 1 = nunca                      3 = a veces                      4 = frecuentemente  
 2 = casi nunca                      5 = muy frecuentemente

IDEAL	REACTIVO	REAL
	1. Esta institución se preocupa por la gente que trabaja para ella.	
	2. Todos sus miembros se mantienen al día en cuanto a sucesos nacionales e internacionales.	
	3. Las personas de este Departamento se preguntan unas a otras cómo están avanzando en sus metas.	
	4. La jefatura equilibra eficazmente los problemas del personal con los del Departamento	
	5. Hay grupos de trabajos bien definidos	
	6. La jefatura alienta a los empleados a ejercitar su propia iniciativa.	
	7. El Departamento de Telesecundaria tiene un interés activo por el progreso de sus miembros.	
	8. Los integrantes de este Departamento tienen una amplia gama de intereses.	
	9. Los miembros más experimentados dedican parte de su tiempo al apoyo de los nuevos integrantes.	
	10. La Jefatura dirige sus intenciones a los seres humanos.	
	11. Los elementos del Departamento siempre tienen quejas, no importando lo que se haga para corregirlas.	
	12. La Jefatura está dispuesta a aceptar las ideas de sus miembros para realizar cambios.	
	13. La Jefatura reconoce que su desarrollo y crecimiento depende de sus miembros.	
	14. Los miembros, aparte de sus labores de trabajo, se mantienen a sí mismos informados sobre diversos temas de interés general.	
	15. El personal del Departamento trata con franqueza los errores y defectos de otros.	
	16. Hay una sensación de dirección y propósito en esta compañía.	
	17. Existe propensión de los miembros a exagerar sus logros.	
	18. La Jefatura ejerce un control autoritario sobre las actividades de sus miembros.	
	19. Los miembros del Departamento están más interesados en las fallas de los demás que en mejorar personalmente	

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada una de las siguientes cuestiones y contéstelas lo más honestamente posible marcando con una "x" la mejor opción para usted. Es importante señalar que estos cuestionarios serán usados sólo para fines estadísticos.

**1. La gente con la que trabaja:**

- a. Está muy motivada y trabaja duro.
- b. Trata de realizar un esfuerzo diario justo.
- c. Desarrollará el esfuerzo si vale la pena.
- d. Trata de pasarla con un bajo nivel de esfuerzo.
- e. Es floja y/o está mal motivada.

**2. En comparación con los trabajadores de otros Departamentos, sus compañeros son:**

- a. Más productivos.
- b. Igualmente productivos.
- c. Menos productivos.

**3. En los últimos 3 años las personas con las que trabaja han:**

- a. Mejorado su calidad global de desempeño en el puesto.
- b. Conservado más o menos la misma calidad de desempeño en el puesto.
- c. Empeorado su calidad global de desempeño en el puesto.

**4. En general si estuviera en sus manos, que cambiaría:**

- a. La actitud de sus compañeros.
- b. A alguno o algunos de sus compañeros.
- c. La forma de trabajo.
- d. A su jefe inmediato

**5. Si tuviera la oportunidad de capacitarse, para mejorar la calidad de su trabajo:**

- a. Lo haría dentro del horario de trabajo.
- b. Lo haría fuera del horario de trabajo.
- c. No se capacitaría.

**6.- ¿Cuál es su opinión respecto toda la gente que colabora en la institución?**

- a. En general, la gente no trabaja duro a menos que se le obligue.
- b. La mayoría de las personas trabajan duro de manera natural.
- c. La mayoría de la gente es floja por naturaleza.

**7. ¿Respecto a nuestros errores?**

- a. No hay justificación para mentir.
- b. A veces se justifica el mentir.
- c. Es mejor culpar a otros.
- d. debemos cubrirnos con los subordinados.

**8. En cuanto a su percepción de la gente usted opina que?**

- a. La mayoría de la gente es básicamente buena y amable.
- b. Lo más seguro es suponer que toda la gente tiene un vicio.
- c. Cualquier persona que confíe totalmente en otra, está equivocada.
- d. Las personas a menudo, tienen problemas pero debemos ser amables con ellas.

**9. ¿La relación con los usuarios es?**

- a. Agradable y satisfactoria
- b. A veces complicada y desagradable
- c. Irritante e improductiva
- c. Preferiría no tener relación con los usuarios.

**10. ¿En relación con nuestros procesos de trabajo?**

- a. Es mejor hacerlo rápido, aunque con pocos errores.
- b. Lo importante es cumplir con lo que nos piden no importa como
- c. Es mejor hacer las cosas bien, desde la primera vez para evitar desperdicios.

**11. ¿Tiene usted conocimiento sobre la teoría de la Filosofía de la calidad?**

- a. Si, la conozco ampliamente
- b. No, la desconozco
- c. No, pero me gustaría saber de que se trata.
- d. Sólo conozco un poco, pero deseo conocer más.
- e. Es una teoría administrativa mas que no sirve para el trabajo que yo desempeño.

**12.- ¿En cuanto al servicio que le damos a los usuarios usted opina que?**

- a. Es bueno aunque podemos mejorarlo.
- b. No es bueno, no atendemos sus necesidades, sólo sus reclamos.
- c. Debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros usuarios.

**13.- Respecto a su ámbito laboral usted:**

- a. Conoce cuales son sus funciones y para quién las realiza
- b. Desconoce sus funciones y para quién trabaja
- c. Sólo realiza lo que se le indica, sin saber por que lo realiza.
- d. Conoce sus funciones pero no sabe para quien realiza su trabajo.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acle Tomasini Alfredo, "Retos y Riesgos de la Calidad Total", Ed. Grijalbo México 1994.
2. Acle Tomasini Alfredo, "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad", Ed. Grijalbo México 1990.
3. Casares Arrangoiz David, "Liderazgo Capacidades para Dirigir", Ed. F.C.E. México 1994.
4. Chiavenato Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" Ed. Mc Graw-Hill. México 1999.
5. Chiavenato Idalberto "Administración de Recursos Humanos" Ed. Mc Graw-Hill. México 2000.
6. Crosby Phillip B. "Hablemos De Calidad" Ed. Mc Graw-Hill. México 1990.
7. Crosby Phillip B. "Completeness (Plenitud) Calidad para el Siglo XXI" Ed. Mc Graw-Hill. México 1994.
8. Escobar Iturbide C. y Rosas Arceo A., "Métodos y Técnicas para la Investigación en Ciencias Económicas Administrativas" Ed. UAMI, México 2000.
9. Dionne Duddy George W., Reig pintado Enrique "Reto al Cambio" Ed. Mc Graw-Hill. México 1994.
10. Faria Mello Fernando A. de, "Desarrollo Organizacional Enfoque Integral" Ed. Limusa México 1997.
11. Fremont E. Kast, James E. Rosennzweig, "Organization and Management: A Systems Approach", Tokio, 1970.
12. French Wendell y Bell Cecil, "Desarrollo Organizacional" Ed. Prentice Hall México 1996.
13. Harrington James H. "El Coste de la Mala Calidad" Ed. Díaz de Santos S.A. España 1990.
14. Hernández Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. "Metodología de la Investigación" Ed. McGraw-Hill México 1998.

15. Jagoe A.L. "Empresas Triunfadoras", Legis Editores, Colombia 1988.
16. Kaoru Ishikawa "¿Qué es el Control Total de Calidad", Ed. Norma, México 1988.
17. Kepner Tregoe, "Análisis de Problemas y Toma de decisiones" Ed. McGraw-Hill, New Jersey USA 1976.
18. Krech David, "Individual in Society", Ed. McGraw-Hill, Nueva York USA 1962.
19. Laris Casillas Francisco Javier "Administración Integral" Ed. CECOSA, México 1995.
20. Morris Daniel y Brandon Joel "Reingeniería" Ed. McGraw-Hill, México 1994.
21. Muro Saénz Javier "Práctica de la investigación Operativa Empresarial" Ed. Labor, México 1978.
22. Parro Nereo Roberto "Reingeniería Empezar de Nuevo", Ediciones Macchi Argentina 1996.
23. Peters Thomas J., Waterman Robert H. "En Busca de la Excelencia" Ed. Lasser Press México 1984.
24. Picazo Manríquez R. Y Martínez Villegas F. "Ingeniería de Servicios", Ed. McGraw-Hill México 1991.
25. Pola Maseda Angel "Gestión de la Calidad" Marcombo Boixareu Editores España 1988.
26. Raia Anthony P. "Administración por objetivos" Trillas 2ª. Edición México 1989.
27. Secretaria del Trabajo y Previsión Social "Metodología y Herramientas Básicas para la Calidad Total y el Mejoramiento Continuo" Ed. Secretaria del Trabajo y Previsión Social Serie Documentos Basicos No. 7 México 1993.
28. Siliceo Aguilar Alfonso "Líderes para el Siglo XXI" Ed. McGraw-Hill, México 1997.
29. Sobol R Mark "El Líder Visionario", Panorama Editorial México 1994.
30. Soria Victor M. "Relaciones Humanas Teorías y Casos" Ed. LIMUSA, México 1993.
31. Universidad Tecnológica de México "Administración" Ed. Universidad Tecnológica de México, Colección Didáctica volúmenes I, II y III. México 2000.

32. Wallace F. Thomas "Estrategia Guiada por el Cliente" Panorama Editorial México 1995.