

TRANSMISION DE CULTURA DE CALIDAD
EN LA COMUNIDAD, A TRAVES DE
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

TESIS PRESENTADA

POR

MARIA GUADALUPE MARCOS ABULARACH

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual
del Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey
como requisito parcial para obtener el título de

MAESTRA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD
EN SISTEMAS DE CALIDAD

Diciembre de 1998

Maestría en Ciencias con Especialidad en
Sistemas de Calidad

TRANSMISION DE CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD, A TRAVES DE
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

Tesis presentada

Por

MARIA GUADALUPE MARCOS ABULARACH

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del Instituto
Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey como requisito parcial para
optar al título de

MAESTRA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD

Diciembre de 1998

Maestría en Ciencias con Especialidad en Sistemas de Calidad

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, me gustaría agradecer a Dios por haberme dado la oportunidad de estudiar una maestría, y por haberme iluminado a salir adelante en mis estudios.

Deseo agradecer a mi familia todo el apoyo, motivación, paciencia y comprensión mostrados hacia mi persona al haber estado cursando la maestría y durante la elaboración de la Tesis, en especial a mi madre, a mi abuelita y a mis dos hermanos.

También deseo agradecer a Juan Rogelio, mi prometido, por todo su apoyo, paciencia y comprensión mostrados hacia mi persona durante mis estudios de maestría y elaboración de la tesis, además de toda la motivación que me dio para salir adelante.

A mi asesor y sinodales les agradezco mucho sus consejos, apoyo y guía para la elaboración de la Tesis, además de su siempre disposición a ayudarme y estar presentes en mi presentación de avance y defensa de Tesis.

En especial quiero agradecer a la Dra. Ma. Del Socorro Marcos de Khan por su siempre disposición a ayudarme y orientarme en la elaboración de mi Tesis.

RESUMEN

**TRANSMISION DE CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD, A TRAVES DE
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR**

DICIEMBRE DE 1998

MARIA GUADALUPE MARCOS ABULARACH

INGENIERA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

MAESTRIA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Dirigida por el profesor Javier Manzanera

Las organizaciones han visto la necesidad de tener miembros comprometidos con la calidad, requiriendo de una formación hacia una cultura de calidad, dando a las personas conocimientos y herramientas adecuadas, y así se pueda reflejar en las organizaciones e implícitamente en la comunidad; recurriendo entonces, a las instituciones de educación superior para que logren transmitir a los alumnos una cultura de calidad, y así mejorar su desempeño académico, profesional, personal y familiar, además de convertirlos en agentes de cambio en su medio de influencia, logrando transmitir una cultura de calidad en la comunidad. Para poder fundamentar la transmisión de cultura de calidad en la

comunidad, a través de instituciones de educación superior, y desarrollar un programa para la planeación, diseño e implementación de un curso de cultura de calidad, se presentan los resultados obtenidos de la consulta bibliográfica sobre el tema, además de los resultados y análisis de los mismos, obtenidos en la investigación de campo (entrevistas a gerentes, maestros y profesionistas, así como casos documentados). Con capacitación, entrenamiento, y ejemplo se puede lograr transmitir una cultura de calidad. Si se transmite a través de cursos de cultura de calidad en todas las carreras profesionales, el alumno todavía esta en una etapa de formación, y ya con madurez para poder identificar la necesidad de cultura de calidad en la comunidad, adquirir el compromiso, desempeñarse con calidad en sus actividades como alumno y como profesionista, y convertirse en agente de cambio en su medio de influencia. El curso de cultura de calidad, transmite y desarrolla, conocimientos, valores, actitudes, habilidades y prácticas hacia la calidad. Si se logra con el curso, transmitir una cultura de calidad en los alumnos, éste se desempeñará con calidad en sus otras materias; al ser profesionista se desempeñará con calidad en la organización siendo ejemplo y ayuda a sus compañeros de trabajo, lo mismo que en los miembros de su familia; en un futuro será padre de familia, e inculcará a sus hijos esta disciplina. Al sembrar semilla en los alumnos, estos la sembrarán en su casa, organización, y por ende habrá un efecto en la sociedad.

INDICE DE CONTENIDO

	Página
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
INDICE DE TABLAS.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
Capítulo	
I. INTRODUCCION.....	1
II. REVISION BIBLIOGRAFICA.....	6
Qué es cultura de calidad.....	6
Qué es calidad.....	6
Definiciones.....	6
Administración Total de la Calidad.....	7
Evolución de la calidad.....	9
El Génesis del movimiento de calidad total.....	9
Aportaciones de la cultura de calidad.....	9
Importancia de la calidad y sus beneficios.....	12
Importancia de la calidad y sus beneficios.....	13
Qué es cultura.....	13
Definiciones.....	13
Cultura organizacional.....	14
Cultura de calidad.....	15
Definición de cultura de calidad.....	15
Evaluación de la cultura de calidad en la organización.....	20
Habilidades.....	21
Herramientas y técnicas.....	22
Por qué es necesaria una cultura de calidad.....	25

Razones de cambio hacia una cultura de calidad.....	25
Necesidad de Recurso Humano Capacitado.....	27
Cambiando la naturaleza de las organizaciones:	
Una transformación hacia la calidad.....	30
Necesidad de entrenamiento.....	33
Necesidad de productividad y competitividad.....	35
Productividad y éxito organizacional a través de la calidad.....	39
Calidad actualmente.....	39
Federal Express.....	41
CEMEX.....	43
Motorola.....	44
Xerox.....	44
3M.....	45
Improductividad y fracaso organizacional por falta de cultura de calidad.....	46
Cambio de Paradigma.....	46
Evolución.....	47
Evolución de la organización hacia la calidad.....	47
Beneficios al contar con una cultura de calidad.....	48
Cómo lograr una cultura de calidad.....	49
Cambio Cultural.....	49
La nueva cultura de calidad.....	49
Involucramiento y compromiso.....	51
Resistencia al cambio.....	53
Formas de cambio hacia una cultura de calidad.....	56
Reingeniería como una forma de cambio hacia una cultura de calidad.....	60
Tablas de Lonie Wilson.....	61
Nuevo liderazgo.....	64
Cambio hacia una cultura de calidad.....	66
Construyendo una cultura hacia la calidad.....	69
El reto hacia la cultura de calidad.....	70
Formas de cambio hacia una cultura de calidad.....	71
Premios de calidad.....	76
Los Siete Hábitos.....	77

Desarrollo y adopción de una cultura de calidad.....	81
Haciendo a la calidad una realidad.....	82
Desempeño excelente en todos los niveles.....	84
Los ganadores se pueden desarrollar.....	84
Implementación de una cultura de calidad para la innovación y el éxito a largo plazo.....	86
El arte de lograr una cultura de calidad.....	88
1. Cultura.....	89
2. Cultura, Cliente.....	91
3. Cultura, cliente, trabajo en equipo.....	92
4. Cultura, cliente, trabajo en equipo, conformidad.....	94
5. Cultura, cliente, trabajo en equipo, conformidad, calidad.....	97
6. Cultura, cliente, trabajo en equipo, conformidad, calidad y más allá.....	98
Desarrollando una fuerza de trabajo orientada hacia la calidad.....	99
Actividades para una administración total de la la calidad, relacionadas con el desarrollo de una cultura de calidad.....	106
Desarrollando una cultura de calidad.....	107
Para crear una cultura de calidad.....	109
Desarrollo de una cultura de calidad personal.....	110
El papel de la educación superior en el desarrollo y Adopción de una cultura de calidad.....	111
La educación de las naciones.....	111
Control Total de Calidad.....	114
Necesidad de entrenamiento.....	116
Educación hacia una cultura de calidad.....	117
III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	119
Variables del estudio.....	120
Componentes de la investigación.....	120
a) Preguntas del estudio.....	120
b) Unidades de estudio.....	121
c) Recolección de datos.....	122
2.- Análisis de documentos.....	122
Casos Documentados Bibliográficamente.....	125
Características de la muestra.....	126
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	131

Análisis de resultados del a investigación de campo.....	131
Variable 1. Cómo transmitir cultura de calidad en en el profesionista mexicano.....	131
Relación existente entre la información obtenida para la variable 1, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.....	139
Definición para la variable 1.....	140
Variable 2. Cómo motivar al cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano.....	141
Relación existente entre la información obtenida para la variable 2, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.....	144
Definición para la variable 2.....	145
Variable 3. Justificar la necesidad de impartir clases de cultura de calidad.....	145
Relación existente entre la información obtenida para la variable 3, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.....	149
Definición para la variable 3.....	149
Variable 4. Recurso humano capacitado con cultura de calidad en base a haber estudiado en profesional o no conceptos de calidad, herramientas, etc. de calidad.....	150
Relación existente entre la información obtenida para la variable 4, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.....	152
Definición para la variable 4.....	153
Variable 5. Influencia de la impartición o no de cursos de calidad en profesional para el desarrollo de cultura de calidad en el alumno.....	153
Relación existente entre la información obtenida para la variable 5, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.....	156
Definición para la variable 5.....	157
Variable 6. Cuáles conocimientos, herramientas, etc. son necesarios para desarrollar cultura de calidad e incluirlos en plan de estudios.....	157

Relación existente entre la información obtenida para la variable 6, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.....	164
Definición para la variable 6.....	165
Variable 7. Epoca para impartir los cursos.....	166
Relación existente entre la información obtenida para la variable 7, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.....	168
Definición para la variable 7.....	169
Variable 8. Transmisión de cultura de calidad en la comunidad a través de clases de cultura de calidad a todas las carreras profesionales.....	170
Relación existente entre la información obtenida para la variable 8, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.....	174
Definición para la variable 8.....	175
Relaciones entre variables.....	175
Producto Final	
Programa para el diseño, planeación e implementación del Curso de Cultura de Calidad.....	176
Ubicación del curso.....	177
Intenciones educativas.....	178
Objetivos Generales.....	180
Temario.....	184
Mapa Conceptual.....	186
Metodología.....	188
Políticas.....	191
Unidades Temáticas.....	193
Criterios de evaluación.....	239
Evaluación.....	241
Examen de Medio Término.....	244
Examen Final.....	244
Proyecto Final.....	244
Elementos que debe de contener la página del curso.....	246
Bibliografía y otras fuentes de información.....	247
Perfil del maestro.....	249
Actividades a realizar por el maestro.....	252
V. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	257
Recomendaciones.....	257
Trabajos futuros.....	258

ANEXO A: RESULTADOS DE EL ANALISIS DE DOCUMENTOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.....	262
ANEXO B: CUESTIONARIOS USADOS EN ENTREVISTAS.....	276
ANEXO C: CASOS DOCUMENTADOS BIBLIOGRAFICAMENTE.....	278
ANEXO D: CARTA PARA ENTREVISTAS.....	282
ANEXO E: RESULTADOS ENTREVISTAS GERENTES DE EMPRESAS.....	283
ANEXO F: RESULTADOS ENTREVISTAS A MAESTROS.....	290
ANEXO G: RESULTADOS ENTREVISTAS A PROFESIONISTAS.....	296
ANEXO I: FINALIDAD, LOGROS, RESULTADOS Y FORMA DE APLICACION DE LA TESIS.....	313
ANEXO J: DIFERENCIAS DEL PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DEL CURSO DE CULTURA DE CALIDAD EN TODAS LAS CARRERAS PROFESIONALES, CON CUALQUIER CURSO EXISTENTE.....	318
BIBLIOGRAFIA.....	320

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
2.1 Diferencias entre Juran, Deming y Crosby.....	10
2.2 Cambios culturales de una organización tradicional.....	31
2.3 Posiciones de competitividad.....	34
2.4 Cambio de una compañía tradicional.....	47
2.5 Acciones.....	61
2.6 Pensamientos.....	62
2.7 Creencias.....	62
2.8 Cambio en la naturaleza del trabajo.....	69
2.9 Quién debe ser entrenado en qué.....	75
4.1 Evaluación Curso.....	191
4.2 Criterios de evaluación.....	239
4.3 Criterios de autoevaluación.....	241
4.4 Criterios de Coevaluación.....	242

INDICE DE FIGURAS

Figura

4.1	Mapa Conceptual.....	186
A.1	Círculo de influencias.....	271
A.2	Ventana de Johary.....	272
H.1	Relaciones entre variables.....	303
H.2	1.-Cómo transmitir cultura de calidad en el profesionista mexicano.....	305
H.3	2.-Cómo motivar al cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano.....	306
H.4	3.-Justificar la necesidad de impartir clases de cultura de caidad.....	307
H.5	4.-Recurso humano con cultura de calidad en base a haber estudiado en profesional o no conceptos, herramientas, etc. de calidad.....	308
H.6	5.-Influencia de la impartición o no de cursos de calidad en profesional para el desarrollo de cultura de calidad en el alumno.....	309
H.7	6.- Cuáles conocimientos, herramientas, etc. son necesarios para desarrollar cultura de calidad e incluirlos en plan de estudios y cómo impartirlos.....	310
H.8	7.-Epoca para impartir los cursos.....	311
H.9	8.-Transmisión de cultura de calidad en la comunidad a través de clases de cultura de calidad a todas las carreras.....	312

CAPITULO I

INTRODUCCION

... Hacer las cosas bien a la primera vez... Cero defectos... Calidad como forma de vida. ¿Realmente se hacen bien las cosas a la primera vez y con cero defectos? ¿Se tiene a la calidad como forma de vida ? Estas son algunas frases con las que algunas personas y organizaciones están comprometidas; sin embargo, no se puede generalizar para toda una comunidad.

Para lograr un compromiso con la calidad, es necesario contar con el conocimiento y herramientas adecuadas, formando una cultura de calidad, primeramente en las personas para que se pueda reflejar en las organizaciones e implícitamente en la comunidad.

En la actualidad las organizaciones han visto la necesidad de tener miembros comprometidos con la calidad, por lo que han recurrido a instituciones de educación superior para que logren capacitar a los profesionistas y formarles una cultura de calidad, pero no sólo para su desempeño profesional, sino además para su vida personal y familiar.

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en su misión para el año 2005 "*... formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político, y que sean competitivas internacionalmente en su área de conocimiento...*"; promueve, dentro del perfil de los alumnos, valores, actitudes y habilidades, entre las cuales incluye la cultura de calidad. Por lo que en los planes de estudio de todas sus carreras, se encuentra la materia de cultura de calidad. Además, el Instituto

constantemente capacita a sus maestros, empleados y padres de familia con cursos de calidad.

Desgraciadamente no todas las instituciones de educación superior cuentan con programas de cultura de calidad; en algunas sólo se imparten cursos básicos de calidad como herramientas a carreras ingenieriles, sin inculcarles un compromiso con la calidad.

El proporcionar cursos de cultura de calidad en todas las universidades y tecnológicos, independientemente hacia quién vayan dirigidos, puede dejar la "semillita" para continuar con la calidad como una forma de vida.

Por lo tanto, la existencia de un programa para la creación e implementación de cursos de cultura de calidad en instituciones de educación superior, es de suma importancia para comenzar a desarrollar cultura de calidad en la comunidad.

La presente investigación tiene como objetivo determinar de qué manera los cursos de calidad en el sector educativo en educación superior, permiten el desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad, analizando programas y resultados en instituciones educativas, que ya los imparten, así como el desempeño de los profesionistas en las organizaciones, que hayan tomado y no cursos de calidad.

El producto final obtenido es un programa que incluye las actividades y factores clave para la planeación y diseño de los cursos de cultura de calidad, así como para la implantación de los mismos en instituciones educativas de educación superior. Éste programa está enfocado a cualquier tipo de alumno, por lo que puede ser utilizado en cualquier universidad independientemente de la carrera,

dentro del segundo o tercer semestre del plan de estudios, o al público que vaya dirigido.

El trabajo de investigación de Tesis consiste en la revisión bibliográfica y la investigación de campo, así como del análisis de los resultados obtenidos, para poder obtener el producto final. El documento de Tesis consta de 4 capítulos adicionales al introductorio.

El Capítulo II contiene la información encontrada en la Revisión Bibliográfica, en la cual se siguieron 3 factores importantes. En el primero, qué es cultura de calidad, se da un panorama global de lo que es calidad y cultura para poder comprender el concepto de cultura de calidad, así como identificar que la conforma. El segundo factor relevante identificado fue el por qué es necesaria una cultura de calidad, como una manera de justificar la necesidad del cambio hacia la cultura de calidad; considerando aspectos como la necesidad actual en las empresas de recurso humano capacitado, la necesidad de productividad y competitividad en las organizaciones, casos de productividad y éxito organizacional a través de la calidad, así como la improductividad y fracaso organizacional por no cambiar un paradigma de calidad, y por último los beneficios que se esperan al contar con una cultura de calidad. Ya que se tiene un panorama de cultura de calidad y de por qué esta es necesaria en la organización y la persona, se requiere saber cómo lograrla, lo que forma el factor 3. Para lograr una cultura de calidad se debe de considerar aspectos de cómo llevar a cabo un cambio cultural; al ver los aspectos a considerar en cualquier cambio, se busca un enfoque hacia el cambio para una cultura de calidad, y posteriormente se presenta como desarrollar una cultura de calidad, tanto organizacional como individualmente. Como el objetivo de la Tesis es obtener un programa para la

implementación de cursos de cultura de calidad en instituciones de educación superior, el último punto a tocar es acerca del papel de la educación superior en el desarrollo y adopción de una cultura de calidad.

El capítulo de Investigación Bibliográfica sirve como base para realizar la investigación de campo y saber hacia dónde dirigirla y qué aspectos a tomar en cuenta en la investigación; además de ser la base para el contenido del programa para implementación de los cursos de cultura de calidad.

El Capítulo III, Metodología de la Investigación, contiene la descripción de la metodología y métodos usados en la investigación de campo, así como variables del estudio, características de la muestra, análisis de documentos, y casos documentados bibliográficamente.

El Capítulo IV, Resultados de la Investigación, contiene el análisis de resultados de la investigación de campo, en donde se contrastan los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica, con las respuestas de las entrevistas y casos documentados bibliográficamente, para poder establecer una definición de las variables encontradas, y en base a esta definición se establecieron las relaciones entre las variables, así como los factores afectando a cada variable, para poderlas tomar como base y desarrollar el producto final. También dentro del Capítulo IV se considera la descripción del producto final, en la cual se describen los aspectos y factores clave para la planeación, diseño e implementación de un curso de cultura de calidad en las instituciones de educación superior en todas las carreras profesionales, entre los cuales se encuentran los objetivos del curso, intenciones educativas, metodología, temas, mapa conceptual, políticas, actividades y contenidos a realizar por cada tema, evaluación, bibliografía, perfil del maestro y actividades a realizar por el maestro durante la implementación del curso.

Por último se presenta el Capítulo V, Recomendaciones y Trabajos futuros, conteniendo recomendaciones generales al público lector después de haber concluido el proyecto de investigación, así como investigaciones posteriores que puedan tomar como base el producto final y los resultados de tesis.

CAPITULO II

REVISION BIBLIOGRAFICA

Qué es cultura de calidad

Qué es calidad

Definiciones

Después que en los Estados Unidos redescubrieron calidad en los 80's, calidad apareció en todos lados como un adjetivo y sustantivo: los padres esperan tener tiempo de calidad con sus hijos, los hijos recibirán educación de alta calidad, decadencia de la calidad de vida en las empresas Norteamericanas, etc. Pero realmente, ¿qué es calidad?

Basada en el cliente

- " Calidad es cumplir con los requerimientos para el uso ". Juran
- " Calidad es desempeñar liderazgo para cumplir con los requerimientos del consumidor haciendo las cosas correctas, en el tiempo correcto y a la primera vez." Westinghouse
- "Calidad es cumplir con las expectativas del consumidor. El mejoramiento de los procesos de calidad es un conjunto de principios, políticas, y estructuras de soporte, y prácticas diseñadas para el mejoramiento continua y la eficiencia y efectividad en nuestra forma de vida. " AT & T

- " Calidad es lograr la satisfacción del cliente interno y externo. Externo, desde el consumidor final hasta los intermediarios. Interno, no sólo divisiones de la compañía, sino también otros departamentos ". Juran y Gryna.

Basado en Manufactura

- "Calidad significa conformidad en los requerimientos" Crosby

Basada en Valor

- " Calidad es el grado de excelencia y aceptación del precio y control de la variedad a un costo aceptable " Robert A. Broh

Basada en el producto

- " Que el producto o servicio cumpla con ciertas características deseadas especificadas por el cliente y esté libre de deficiencias ". Juran y Gryna

Administración Total de la Calidad

De acuerdo al *Federal Quality Institute* en el libro *Managing for Quality*:

En el contexto de administración total de la calidad, el estancar para determinar calidad se base en cumplir con los requerimientos y expectativas del cliente a la primera vez y todo el tiempo. Es una estrategia y un sistema integrado de administración para lograr los requerimientos y satisfacción del cliente, con el involucramiento de todas las personas laborando en la organización, usando métodos y herramientas de calidad.

Para Hunt (1993) la administración de la calidad es la adopción de una nueva cultura, en la que se cambia de una visión funcional de las empresas, a una basada en procesos; tiene los siguientes principios:

- Una constancia de propósito entre el liderazgo organizacional
 - Un compromiso para la alta calidad
 - El desarrollo de una visión sistémica e integrada de la organización
 - El involucramiento de cada trabajador en todos los niveles para la conquista de la calidad
- Enfocarse en procesos

Estos principios se pueden llevar a la práctica a través de:

- Demostración personal de la dirección general del liderazgo hacia la administración total de la calidad (TQM)
- Planeación estratégica para la implementación de TQM en toda la organización a corto y largo plazo
- Asegurar que cada empleado se enfoque en las necesidades y expectativas de los clientes
- Desarrollo de medidas de desempeño para darle seguimiento al progreso y hacer mejoras
- Dar los recursos para el entrenamiento y reconocimientos para permitir a los empleados comprometerse con la calidad
- Facultar empleados para la toma de decisiones y trabajo en equipo

Sin embargo, la esencia de la administración total de calidad es la cultura de calidad en toda la organización, es decir, el involucramiento y facultamiento de toda la fuerza de trabajo para el mejoramiento continuo y conocimiento de las necesidades del cliente.

Evolución de la calidad

Para Juran y Gryna, desde tiempos antes de Cristo se conocía y aplicaba calidad además de reconocer su importancia; como en metrología, especificaciones e inspección. Posteriormente en el siglo XX surgieron variedad de nuevas actividades y técnicas con arreglos de nombre (control de calidad, planeación de la calidad, mejora continua, *Quality Function Deployment*, *Benchmarking*); sin embargo desde la Segunda Guerra Mundial la calidad se ha caracterizado por 2 fuerzas: la revolución japonesa en calidad (iniciativa de la dirección general hacia la calidad, capacitación en disciplinas de calidad, proyectos de mejora continua), y la conciencia del consumidor sobre productos de baja calidad y cuidado del ambiente.

El Génesis del movimiento de calidad total.

Existen diferentes estrategias para la calidad total que han ido surgiendo en este siglo, entre los principales precursores se encuentran Juran, Deming y Crosby, quienes tienen diferentes filosofías para lograr la calidad total en la organización. A continuación se presentan esas diferencias (Hunt,1993).

Tabla 2.1 Diferencias entre Juran, Deming y Crosby

Filosofía	Naturaleza de la crisis	Causa de la crisis	La solución	Definición de calidad
Crosby	Comunicación fracasa dentro de la organización	Falta de compromiso con la calidad	La cultura de la organización comprometida con la calidad	Conformidad en los propios requerimientos de calidad de la compañía
Deming	Pérdida de competitividad internacional	Sociedad y las empresas aceptan la baja calidad	La sociedad y las compañías comprometidas con la calidad	Depende de la satisfacción del consumidor, producto o servicio a un precio bajo
Juran	Pérdida de competitividad internacional	Empresas aceptan la baja calidad	Compañías comprometidas con la calidad	Calidad es cumplir con los requerimientos para el uso

Aportaciones de cultura de calidad

En base a un análisis de las filosofías de los autores de la administración total de la calidad, elaborada por Humberto Cantú (1997). Se pueden identificar aportaciones referentes a la cultura de calidad, dentro de sus puntos importantes a seguir.

- Philip B. Crosby considera en sus 14 pasos el desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización; además de asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria, como además crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.
- En los 14 puntos de Deming se hace referencia a adoptar la nueva filosofía, en esta nueva edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra

defectuosos; es necesario eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella; además de retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.

- Juran considera la cultura de calidad dentro de sus actividades para el control total de la calidad como en: asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.

- Feigenbaum dentro de sus conceptos de calidad maneja que todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos o servicios. Las mejoras a la calidad más importantes provienen de ideas del personal al realizar actividades de mejoras de procesos. La automatización no es la solución de los problemas de calidad: las actividades humanas son el fundamento de cualquier programa de calidad total. Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.

- Para Ishikawa el control de calidad revela lo mejor de cada empleado, cuando se pone en práctica, la falsedad desaparece de la compañía.

- Oakland en su modelo propone alentar la participación del empleado en la toma de decisiones, así como adoptar la filosofía de cero defectos/errores para cambiar la cultura de calidad a la de hacerlo bien en la primera ocasión; además propone realizar el cambio cultural a través del trabajo en equipo para el mejoramiento de la calidad.

- Thomas Peters considera que se debe apoyar a todas aquellas personas que tienen pasión por la innovación, la creatividad y la energía para lograr los objetivos deseados. Esto implica la tolerancia ante el fracaso como parte del proceso de aprendizaje. Las empresas exitosas trabajan con las personas tratándolas como adultos, como socios y con respeto. Buscar el punto de equilibrio entre la administración totalmente centralizada y la máxima autonomía individual.

- Shingo afirma que existen diferencias socio-culturales y de organización del trabajo muy importantes entre Japón y Occidente. Las áreas en donde estas diferencias son más marcadas son los sistemas de empleo y salario, el sindicalismo, el trabajo en grupo, las políticas, etc.

Importancia de la calidad y sus beneficios

Juran y Gryna (1993) en su libro *Quality Planning and Analysis* comentan que la calidad se ha convertido en una prioridad para varias organizaciones, debido a varios factores, ente los que se encuentran:

- Competencias: Se pueden obtener productos de alta calidad a bajo precio
- Cambio de clientes: Algunas compañías están entrando a nuevas industrias y consumidores por primera vez, afectando a las tradicionales
- Cambio en la mezcla del producto: De pocos productos a alto precio, se han cambiado a varias líneas de producto, mayor volumen y bajo precio

- La complejidad de los productos: sistemas más complejos debido a los requerimientos de los proveedores
- Altos niveles de lo que el consumidor espera: Servicio post venta, menor variabilidad en expectativas, etc.

Importancia de la calidad y sus beneficios

Una de las mejores formas de atraer individuos con cultura de calidad es teniendo una empresa orientada hacia la calidad. Lo más que una organización se orienta hacia la calidad es más fácil para retener y atraer a fuerza de trabajo de la mejor calidad. La mayoría de las empresas orientadas hacia la calidad tienen reputación de muy buenos lugares de trabajo como Federal Express, Motorola, Ford. A la gente le gusta ser facultada, participar, entrenarse, desarrollarse, lo que pasa con las organizaciones orientadas hacia la calidad; entre más integrada se tenga la cultura de calidad más se tendrá gente capacitada. Por lo tanto hay que apoyar al desarrollo y refuerzo una cultura de calidad.

Qué es cultura

Definiciones

- "La cultura es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo". (Humbeto Cantú, 1997)
- "La cultura es todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la

conducta, y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad". (Humberto Cantú, 1997)

- "La cultura es la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia; además cultura también significa la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada." El Comportamiento social son los hábitos, valores y actitudes que conforman las costumbres de una sociedad y que son parte fundamental de su cultura. La cultura es aprendida, se cambia con el tiempo, adquiriendo nuevas costumbres y desechando algunas y manteniendo otras. La historia es el pasado de la cultura. La manera tradicional de hacer las cosas son los métodos de trabajo, los enfoques de producción, la forma en que se atiende a un visitante, la forma en que las personas deciden cómo convivir, son costumbres heredadas que forman parte fundamental de lo que se considera cultura. La sociedad tiene su cultura y forma muy particular de hacer las cosas, sus valores propios y su historia (Humberto Cantú, 1997)

- La cultura se conforma de formas de convivencia en un grupo o sociedad, de las reacciones ante los eventos comunes, de los métodos de trabajo, de las perspectivas ante otros grupos, la rapidez o lentitud con que se responde a cambios en el ambiente externo, su rigidez o su flexibilidad, las normas ideales y las normas reales. (Humerto Cantú, 1997)

Cultura organizacional

"Cultura organizacional es un conjunto prevaleciente de actividades, interacciones, normas, sentimientos, creencias, actitudes, valores y productos de una organización". (Hunt, 1993)

Las organizaciones son sistemas de personas que mediante una estructura de operación, y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etc.).

Cultura organizacional es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes. Entre los aspectos que determinan la cultura de una organización se encuentra el grado de responsabilidad e independencia, las reglas, regulaciones y supervisión directa para vigilar y supervisar a los trabajadores, el apoyo dado por los administradores, la medida en que los miembros se identifican con la organización, la asignación de recompensas y reconocimiento, la tolerancia al conflicto, la tolerancia del riesgo. (Cantú, 1997)

Cultura de calidad

Definición de cultura de calidad

- " La cultura de calidad en la organización son las opciones, creencias, tradiciones y prácticas concernientes a la calidad ". (Juran y Gryna, 1993)
- " Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar

los retos que le presentan en el cumplimiento de su misión ". (Humberto Cantú, 1997)

Valores, Hábitos hacia la calidad: En base a la definición anterior de cultura de calidad, citada por Humberto Cantú (1997), a continuación se desglosa el significado de cultura de calidad.

Los valores son aquellas impresiones que se tienen de la forma de vida, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se llevan a la vida personal. Los valores de una persona de calidad son el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio a la comunidad, la permanencia de largo plazo en la empresa, el respeto y buen uso del tiempo propio y de otros, y un comportamiento acorde con el "decálogo del desarrollo" :

- Orden (importancia de la ubicación de las cosas en casa y trabajo)
- Limpieza (falta de limpieza causa mala imagen e impide el correcto uso de una instalación)
- Puntualidad (optimizar el tiempo y respeto al de los demás)
- Responsabilidad (las tareas sean ejecutadas por alguien que lugar a ellas)
- Deseo de superación (el aprendizaje, deseo de salir adelante en la vida)
- Honradez (el bien y el mal como un elemento a decidir continuamente en el estilo de vida propio)

- Respeto al derecho de los demás (convivencia ordenada, comprender la diversidad de las personas)
- Respeto a la ley a los reglamentos (el respeto que los individuos de un país tiene por sus reglamentos, indican que podrán ponerse de acuerdo para un bien común)
- Gusto por el trabajo (el gusto y el significado sobre el trabajo personal, entre mayor aprecio se tenga a la profesión, mejor se desempeñará esta.
- Afán por el ahorro y la inversión (ahorro como forma personal de control y medida, medir el gasto con cuidado)

Los hábitos son los comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas: la mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, la planeación de sus actividades en el corto y largo plazos, la evaluación constante de su desempeño, y la disciplina y la constancia en el cumplimiento de sus compromisos.

Se consideran prácticas todos aquellos procedimientos laborales que, aplicados al trabajo de forma continua, sistémica y repetitiva, ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de calidad (7 herramientas básicas, 7 herramientas administrativas, etc.)

El conjunto de prácticas, hábitos y valores llevados a la vida laboral y personal, conforman la cultura de calidad. Esta cultura se presenta desde dos perspectivas: el de la actitud y de la vivencia diaria.

Cantú considera que los conceptos y herramientas que conforman una cultura de calidad son:

- Trabajo en equipo: La posición competitiva de las empresas y mejoramiento continuo, se puede lograr mediante el trabajo en equipo; ya que se comparten habilidades, conocimientos, compromisos de los individuos que conforman la organización. El trabajo en equipo no sólo es juntar personas para un proyecto, es un cambio cultural que requiere de estilo administrativo abierto a la colaboración y facultamiento de los empleados. Los equipos se orientan para el mejoramiento continuo y la innovación de la empresa. El trabajo en equipo desarrolla a las personas para adquirir conocimientos acerca de la forma en que opera la empresa y cómo puede colaborar en forma continua para la administración del cambio.

- Conceptos de valor al cliente: Con los cambios a mercados competitivos se requiere de rentabilidad y estabilidad financiera y económica. Es importante crear valor en el producto, es decir, que satisfaga necesidades y expectativas del cliente, en cuanto a las características del producto y el servicio de venta y posventa del mismo. El servicio se ve afectado por factores emotivos y sentimentales entre el servidor y consumidor, es pero eso la necesidad de una actitud de servicio.

- Calidad en la operación y el producto o servicio: Para lograr la satisfacción del cliente es necesario, traducir sus requerimientos en especificaciones técnicas de diseño del producto y/o servicio, que sirvan de base para determinar materia prima y procesos operativos para producto atractivo y competitivo. El *QFD* permite combinar los atributos del cliente con el diseño general del producto. Posteriormente se planea el proceso productivo.

Para aseguramiento de la calidad y control del procesos se aplica el control estadístico de procesos. Para la mejora continua es recomendable conocer a la competencia y a los mejores en cada práctica (*benchmarking*).

- Técnicas, modelos y sistemas para el mejoramiento continuo de la calidad: El mejoramiento continuo le puede servir a una organización para incrementar su competitividad y productividad. Entre las herramientas de mejora continua se encuentran las graduales que se enfocan a la solución de problemas como son las 7 herramientas básicas y las 7 herramientas administrativas; y las radicales que implican empezar desde cero y volver a diseñar los procesos, usando reingeniería; todo depende de la situación de la empresa. El mejoramiento continuo es una filosofía de trabajo, es parte de una cultura organizacional. Lograrlo requiere de la implantación de modelos de calidad orientados hacia la satisfacción de necesidades y expectativas del consumidor, a través de la mejora constante y permanente.

- Diferencias estratégicas de negocios (calidad en el sistema organizacional): Cada organización tiene que diseñar su propio modelo y estrategia de implementación en función de sus necesidades y características culturales. Para implantar los conceptos de calidad total es necesario contar en la empresa con un sistema administrativo. Administración total de la calidad, permite poner en marcha el programa para el control y mejoramiento operativo, requiere de liderazgo; se necesita integración de la planeación estratégica y operativa orientada al cumplimiento de la misión-visión de la empresa. Este proceso se usa ampliamente en la industria Manufacturera en México.

El Dr. Carvelio Castillo en su artículo de Hacia una Cultura de Calidad, comenta que la cultura de calidad en la organización considera los siguientes aspectos:

- Hacer muy bien el trabajo, implicando que el empleado conoce muy bien su trabajo
- Se trabaja con requerimientos preestablecidos para satisfacer al usuario
- Se tiene actitud de colaboración
- El empleado tiene una clara visión de que su trabajo es muy importante para la función global de toda la empresa.
- El personal ha aprendido que es mejor prevenir que corregir errores
- Todo el personal comparte la idea de que, las necesidades de los cliente pueden cambiar constantemente, y que por tanto, los requerimientos del trabajo también deberán cambiar en un proceso de mejoramiento continuo
- Las formas de relación entre personal se caracterizan por confianza y sinceridad, con participación y diálogo.
- El personal está satisfecho en sus necesidades materiales y psicológicas y se siente estimulado
- Las actitudes ante el cambio en los procesos productivos son abiertas
- Existe una importante identificación del personal con su propia empresa.

Evaluación de la cultura de calidad en la organización

Juran y Gryna (1993) proponen que para saber que conforma la cultura de calidad en una organización se puede hacer a través de pláticas, encuestas, cuestionarios, enfocándose en 3 áreas:

- a) Actitudes, percepciones y actividades dentro de la compañía en todos los niveles
- b) Percepción de los usuarios del producto hacia la calidad
- c) Entendimiento de las herramientas de calidad

Habilidades

Para Morgan y Smith un liderazgo para la calidad debe tener las siguientes competencias y habilidades, en base al *Personal Quality Orientation Audit*, desarrollado por *Attitude Resources*, Morristown, N.J., 1995.:

Estilo personal:

- Habilidades de comunicación (escritas y orales)
- Pensamiento creativo
- Consciencia
- Flexibilidad
- Compromiso con la excelencia
- Auto aprendizaje y auto desarrollo

Trabajo con otros:

- Entrenando y desarrollando a otros
- Trabajo en equipo y cooperación

- Habilidades interpersonales
- Desarrollo de equipos
- Facultamiento (facultar e involucrar a otros)

Mejoramiento de Procesos:

- Orientación al cliente (internos y externos)
- Implementación del cambio
- Mejorar procesos
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Entendimiento de herramientas y métodos de calidad
- Entendimiento de filosofías y teorías de calidad

Herramientas y técnicas

Daniel Hunt (1993) en su libro *Managing for Quality* propone como esenciales para la calidad total a las herramientas y técnicas; las herramientas permiten hacer posible cumplir el trabajo, hacer mediciones, analizar, visualizar y entender la información; las técnicas ayudan a organizar y cumplir con el análisis de calidad en una forma estructurada y sistémica:

Entre las herramientas se encuentran:

- Gráfica de barras (comparar cantidades de datos de diferentes categorías y ayuda a visualizar diferencias)
- Diagramas de causa efecto (para analizar sistemáticamente las causas y efectos raíz de un problema)

- Hoja de verificación (Agrupar una variedad de datos sistémicamente para ver si se han cumplido)
- Gráficas de control (monitorear el desempeño de un proceso y verificar el cumplimiento de las especificaciones del cliente y límites de control)
- Diagrama de flujo (para ilustrar los procesos y hacer modificaciones)
- Histograma (Despliega la dispersión entre los datos)
- Diagrama de Pareto (identifica los pequeños factores que causan la mayor parte de los problemas)
- Diagrama de dispersión (para identificar la relación entre dos variables)

Entre las técnicas se encuentran:

- Plan de acción (explica los planes de implementación en forma organizada)
- Barreras y ventajas (ayudas) (analiza la situación y usa barreras o ayudas para prevenir e implementar una solución)
- *Benchmarking* (mide el desempeño de los procesos contra los competidores)
- Lluvia de ideas (genera, clarifica, y evalúa una lista de ideas como posibles soluciones o problemas)
- Ingeniería simultanea (CE) (recorta el diseño y desarrollo del ciclo de vida de un producto)
- Estimación de costos (determina el impacto monetario, priorizando y seleccionando oportunidades de mejora)

- Costos de calidad (Entendimiento de los costos escondidos de un producto o servicio)
- Análisis de las necesidades del cliente (Identifica que esperan los clientes de la empresa, sus requerimientos, y que se esta dispuesto a proporcionar)
- Modelo cliente/proveedor (analiza la relación cliente-proveedor y trata de mejorar el proceso)
- Ciclo de Deming (implementa un proceso de mejora continua)
- Diseño de experimentos (Reduce los costos, estabiliza los procesos de producción)
- Entrevistas (identifican el conocimiento de las personas y las que necesitan información)
- Multivotos (Se logra una lista de reducciones y priorización rápidamente con alto acuerdo entre los miembros)
- Técnica de grupo nominal (alcanza el consenso con una situación estructurada)
- Matriz de selección de problemas (Priorización de oportunidades de mejora)
- Matriz de establecimiento de problemas (estable específicamente las oportunidades de mejora que el equipo puede realizar)
- Despliegue o casa de la calidad (QFD) (transforma lo que desea el consumidor en términos cualitativos)
- Matriz de selección de soluciones (Selecciona las soluciones potenciales para enfrentar mejor las causas raíz de un problema)

- Control estadístico del proceso (mejora el desempeño de un proceso)

Por qué es necesaria una cultura de calidad

Razones de cambio hacia una cultura de calidad

La cultura es dinámica y cambia en función de los retos a los que se enfrentan y responden los grupos sociales. Las empresas que se enfrentan a una competencia global sufren un cambio de paradigma, lo que las motiva a introducir prácticas de calidad, además de nuevas formas de trabajo que le permitan sobrevivir. La necesidad de un cambio hacia una cultura de calidad se puede presentar en algunos de estos factores (Cantú, 1997):

- La guerra económica del próximo siglo: disminución en la disponibilidad de recursos naturales, la reinversión de capital en otros territorios no sólo el nacional, la tecnología (procesos a menores costos, tiempo y mayor flexibilidad, con un producto de calidad), las habilidades de la mano de obra (necesidad de que las organizaciones cuenten con personas que posean conocimientos especializados para crear valor agregado en los procesos, será un requisito para la competitividad).
- Las tendencias mundiales en lo socio político: la inestabilidad global surgida de la formación de bloques económicos y una alta incertidumbre financiera; la redefinición de la competencia al aumentar productos disponibles; la internacionalización de las empresas, debido al libre comercio; el

surgimiento de una cultura global; la creciente importancia de la educación; la reestructuración de la economía.

- Las paradojas modernas: la paradoja del trabajo, cada vez se necesita tener más emprendedores en la sociedad, pero no se ha educado a los individuos para serlo; la paradoja de la productividad, trabajos valiosos en el pasado ya no son costeables, por lo que las personas que cubren esos puestos pueden caer en la obsolescencia; la paradoja del tiempo, el tiempo es clave hoy en día en muchas operaciones que afectan a la administración moderna, pero de igual forma la relación de tiempo *versus* valor agregado en muchas actividades no está optimizando en la medida adecuada; la paradoja de las organizaciones, los gerentes y los empleados de las organizaciones tienen que aprender a vivir con la paradoja de saber olvidar viejos esquemas para poder aprender nuevos; el trabajador del conocimiento, busca aplicar su conocimiento en cualquier sector de la economía, y su ventaja competitiva yace en aplicar su conocimiento en circunstancias nuevas (lo importante es conocer bien la disciplina y aplicarla en forma eficaz y eficiente el medio donde se ejerce profesión).

- Los retos que enfrentan las empresas en este tiempo son: aumento de la competencia, nueva fuerza laboral (personas necesitan nuevos conocimientos para enfrentar retos actuales, trabajo en equipo, autoaprendizaje y continuo, nuevas habilidades), reducción del margen de utilidades, nuevos modelos administrativos y dirección de negocios, cambio de enfoque empresarial.

Las empresas mexicanas se enfrentan a todos estos retos y competidores, por lo que para afrontarlos se puede hacer mediante un enfoque estratégico

basado en la calidad total; sin embargo, la respuesta a estos cambios es el desarrollo de una cultura de calidad en la que existan individuos con empuje e iniciativa, que estén dispuestos y sepan cómo trabajar en grupo.

Las organizaciones requieren de clarificar su cultura y adecuarla a los nuevos tiempos, ya que es recurso fundamental para un adecuado manejo del cambio. En México existen rasgos de la cultura de trabajo que se tiene que revisar y ajustar para lograr los niveles de competitividad que exigen las nuevas reglas del juego de los negocios en el mundo. Se requiere de cambiar la idea y actitud hacia el trabajo, no sólo verlo para ganar dinero, sino además como fuente de realización personal, de participación, involucramiento; se requiere cambiar el esquema de autoridad-obediencia, ya que impide la creatividad; promover fuertemente el trabajo en equipo; aprender a respetar a los demás y mantener relaciones basadas en justicia; tener sentido de responsabilidad, planear las cosas y hacerlas bien; cambiar la concepción del cambio, a una actitud proactiva más que reactiva. Por lo tanto hay que reorientar la cultura. La cultura no se da por genética, sino por el aprendizaje, hay que definir el tiempo y dirección del cambio, requerimientos para productividad y competitividad humana, a través de la comunicación, educación (desarrollar habilidades y actitudes con el nuevo perfil de los líderes) y alineación (políticas, procesos más congruentes) (Andrade, 1996)

Necesidad de Recurso Humano Capacitado

Actualmente muchos de los procedimientos de la gente de negocios depende de modelos viejos que no pueden hacer nada con una realidad

cambiante, en los que no existen personas capaces de tomar decisiones, con cultura y calidad moral; los empresarios carecen del conocimiento para analizar información, resolver problemas y tomar decisiones, además de que no tienen tanta capacidad de cambio como lo exige el avance tecnológico; la velocidad de la producción, la toma de decisiones, no están consideradas en la teoría económica tradicional (cuando esta fue creada, no existían los *microchips*) . Para favorecer la productividad, ya no sólo es necesario alentar la inversión, sin la capacidad de los hombres de intervenir sobre máquinas, investigar nuevos y mejores productos y servicios; se debe de tomar a las crisis económicas como puntapié para que las empresas crezcan, tengan más ansiedad por aprender y admitan probar nuevas ideas. La empresa debe dejar de ser el lugar donde el empleado trabaja, cobra y se retira; debe convertirse en un lugar donde éste pueda influir, modificar, aprender, decidir y convivir con clientes y colegas. En el mercado actual se deben de tener empresas inteligentes, es decir, aquellas que son capaces de aprovechar las habilidades de su personal a todos los niveles; para llevarlo a cabo se requiere de un proceso de aprendizaje: la primera etapa es la formación, es decir, adquirir nuevos conocimientos, someterse a nuevas experiencias; como consecuencia de tener nuevas ideas sobreviene la modificación de la conducta y, por lo tanto, se conecta la teoría y la práctica; y en respuesta esto se esperan mejores resultados. (García de León, 1997)

Paulina Sánchez comenta que como individuos es importante contar con una cultura de calidad ya que las organizaciones buscan líderes, además de con la sectorización de la economía mundial, se necesita una serie de competencias genéricas; esta serie de factores se refieren a competencias interpersonales que

serían las características fundamentales que un individuo tiene e influyen en su desempeño: como son, pensar conceptual y estratégicamente, tener sensibilidad cultural, aceptar otras formas de trabajo tener la capacidad de colaborar con mujeres en términos de igualdad, estar abierto a otras ideologías), poseer habilidades negociadoras, flexibilidad, poner énfasis en la acción y estilos de vida; no hay que olvidar el autoconocimiento, seguridad personal y automotivación. Se busca que el ejecutivo tenga compaginación entre su cultura y la de su empresa; por lo que si se vive una estrategia de calidad en la empresa, el individuo deberá contar con una cultura de calidad para compaginar. Las competencias que necesitan ser desarrolladas son: cambio de dirección, competencias técnicas específicas, impacto e influencia, rectitud, desarrollo de otros, trabajo en equipo, sensibilidad cultural, pensar conceptualmente, pensar estratégicamente, manejo de resultados, desmotar iniciativa, dirección de equipo.

Morgan y Smith (1996) en su libro *Staffing The New Work Place* hablan acerca del nuevo lugar de trabajo, un lugar en donde la gente tenga una variedad de habilidades, ya que existe una escasez de atributos. En una encuesta aplicada por la *American Society for Quality (ASQ)* se identificó que las empresas requieren de ciertos atributos de calidad en las personas para su proceso de selección; de 206 empresas encuestadas, el 21% considera atributos de calidad para su proceso de selección (pág. 5); el 8.9% reporta que a los operarios se les piden atributos de calidad, el 39.8% a los técnicos, el 45.3% a los administradores. El 84% reportó que tienen que entrenar a sus empleados en calidad, y el 78.9% para entrenar en calidad a los administradores. Esta encuesta fue enfocada a empresas

que tienen una larga historia de mejoramiento de la calidad, y entre las preguntas se encuentran:

- ¿Cuáles herramientas de calidad esta usando la organización y tanto tiempo llevan usándolas? (nuevo lugar de trabajo)
- ¿Cuáles atributos de calidad son más importantes para los operadores, técnicos y administradores? (usando técnicas de análisis del trabajo para construir un perfil de calidad)
- ¿Qué tanto están usando empleados de contingencia para la calidad?
- ¿Qué tanto evalúan a sus prospectos para contratarlos con respecto a calidad?

Morgan y Smith (1996) proponen que a través de un proceso de apoyo "*staffing*" se puede reforzar la cultura de calidad, en el cual se le hace claro al empleado la importancia de la calidad para las funciones de la organización. *Staffing* o asesorando ayuda a determinar los atributos necesarios para un lugar de trabajo, identificando personas orientadas hacia la calidad. Actualmente, las organizaciones se han dado cuenta de la necesidad de escoger, y promocionar a la gente que puede prosperar dentro de un ambiente de calidad total.

Cambiando la naturaleza de las organizaciones: Una transformación hacia la calidad

Morgan y Smith comentan acerca de que actualmente los esfuerzos para mejorar la calidad están transformando las organizaciones (control total de calidad, mejoramiento de procesos, uso de equipos de trabajo), cambiando su diseño

interno, estructura, cultura, así como el diseño del trabajo; emergen nuevos valores culturales, estructuras y empleos, los cuales requieren de nuevo conocimiento, habilidades, aptitudes, intereses de la fuerza de trabajo en la organización. El cambiar la estructura organizacional se refiere a funciones, relaciones, divisiones departamentales; los procesos de calidad requieren delegación en toma de decisiones y menores niveles, a una organización más horizontal, a una comunicación horizontal, reduciendo barreras hacia la calidad, con los niveles y comunicación verticales; uso de trabajo en equipo. El cambiar los valores culturales se refiere a contar con información para la solución de problemas, cooperación entre empleados en lugar de competencia, mayor justicia en el trato a los empleados; para cualquier mejora en la calidad tenga éxito en la organización, se debe de desarrollar una cultura basada en valores, creencias, y formas de hacer las cosas consistentemente con la filosofía de calidad. Los cambios culturales que requiere una organización para tener una cultura de calidad se pueden observar en el siguiente cuadro en base a lo que una organización tradicional tiene como cultura.

Figura 2.2 Cambios culturales de una organización tradicional

DIMENSION CULTURAL	CULTURA TRADICIONAL	CULTURA DE CALIDAD
Uso de la información	Usa la información de los procesos de trabajo para el control, castigo y causar miedo	Para identificar y resolver problemas y para improvisar trabajo en proceso.
Distribución de la autoridad	Autoridad y toma de decisiones son centralizadas y retenidas por los administradores	Los empleados reciben la autoridad necesaria para tomar decisiones y efectivamente realizar su trabajo
Recompensas por resultados	Empleados se recompensan por logros individuales; en medidas a corto plazo y productividad	Empleados se recompensan por logros grupales y organizacionales; basados en medidas a largo plazo y calidad
Cooperación VS. Competencia	Provoca competencias internas entre individuos y departamentos y funciones	Provoca cooperación interna

Seguridad del trabajo	Trata a los empleados como un recurso variable	Trata a los empleados como afectados e involucrados en la organización, minimizando despidos y contratos temporales
Clima de justicia	Trata a los empleados arbitrariamente	Trata a los empleados justamente
Compensaciones equitativas	Atiende a minimizar la compensación en niveles bajos y la maximiza en altos	Establece compensaciones equivalentes a través de los niveles de la organización
Enfocado en el cliente	Se enfoca en satisfacer a los accionistas	Se enfoca en satisfacer a los clientes
Aprendizaje y desarrollo	El trabajo es específico y limitado	Se enfoca en aprendizaje continuo y desarrollo

Morgan y Smith (1996) Pág. 45

Sue Jones (1996) en su libro *Developing a Learning Culture*, hace un análisis de la importancia de la educación para el desarrollo de una cultura de calidad, a través de comparaciones entre países desarrollados como Estados Unidos e Inglaterra, contra otros países desarrollados pero de Oriente como Japón, Singapur, Alemania, etc., con respecto a su desempeño y competitividad, dependiendo de su educación.

Los países anglosaxones o de habla inglesa tienen una relativamente pobre educación y entrenamiento, en comparación con otros países de Europa y Oriente. Algunas tendencias muestran que poco y desempeño inadecuado de la educación, y entrenamiento, llevan a problemas financieros. Generalmente la poca educación en calidad total y recursos humanos ha sido resultado de una baja posición competitiva en países desarrollados como son Estados Unidos e Inglaterra. Existe ya alguna preocupación por parte de algunos administradores por la falta de educación, especialmente por la ausencia de actitudes y habilidades para ligar la administración, la dirección general, la cultura de la organización, con el aprendizaje y el desempeño; la necesidad del desarrollo de habilidades, de una cultura de innovación y aprendizaje; y cómo se puede lograr.

Para que cualquier organización pueda competir depende de la eficiencia y mayor valor, que a su vez depende de el aprendizaje y habilidades en desarrollo, a través de educación y entrenamiento. Todo debido a los cambios que esta viviendo el mercado: de un trabajo tradicional (pesado, intensivo) a un trabajo altamente especializado por la nueva tecnología; el crecimiento de nuevas industrias en telecomunicaciones, electrónica, etc., que no sólo requieren de la alta tecnología para competir, sino además de la gente capacitada; el aumento de la competencia internacional con el surgimiento del GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*). Ya no se va a competir en base a mano de obra barata o producción en masa... se necesita como base usar la mente y el conocimiento.

Para lograr eficiencia y darle valor a un producto se requiere de calidad, innovación y servicio. Para poder maximizar estos, se requiere de una fuerza de trabajo con conocimientos y habilitada para hacerlo, como para manejar alta tecnología, dar eficiencia y proporcionar productos de alta calidad; las máquinas no tienen ideas, sino las personas. Es a través de la educación y participación de toda la fuerza de trabajo como se puede lograr el mejoramiento continuo y la calidad. Se requiere de invertir en la educación, habilidades de las personas para enfrentar el mercado y añadir valor al producto.

Necesidad de entrenamiento

- Los cursos comúnmente son muy teóricos y no relacionados al lugar de trabajo
- El entrenamiento no es un costo sino una inversión

- No existen requisitos legales para contar con cierto nivel de educación para obtener un trabajo
- La poca asistencia en profesional provoca bajos estándares en el lugar de trabajo

En el *World Competitiveness Report 1993* a Inglaterra se le situaba en los siguientes lugares de entre 22 países:

Tabla 2.3 Posiciones de competitividad

Recursos humanos habilitados	18avo
Ingenieros calificados	22avo
Sistema de educación	20avo
Competitividad	16avo

(Jones, 1996, pág. 13)

México se encuentra en el octavo lugar del global de entre un grupo de 15 naciones de industrialización reciente.

En Alemania se relaciona los altos niveles de habilidades en el recurso humano, como producen alta productividad, ligados con: detección de problemas y defectos antes de, menores tiempos de reparación, menores desperdicios, mayor flexibilidad y respuesta a los mercados, habilidad para competir en calidad y no en precio.

De acuerdo al modelo de Taylor, como la mayoría de los empleados no requieren de pensar, de ser creativos, resolver problemas, tomar decisiones, etc., no existe la necesidad de que ellos tengan el conocimientos acerca de el producto

y el proceso, así como el desarrollo de sus habilidades. Sin embargo, en la últimas décadas la competencia extranjera a aumentado, por lo que la mediocridad en calidad y ausencia de innovación en los productos, proveniente de la cultura de trabajo tradicional (Taylor), no ha podido competir con la calidad superior e innovación de otros países como Alemania y Japón, además de el enfoque a producir en países de mano de obra barata. Como se ha comentado anteriormente, las organizaciones tienen que cambiar y para poder competir se necesita de eficiencia y producto que tengan un valor adicional, todo a través de el desarrollo de habilidades y conocimiento en el personal (Jones, 1996).

Necesidad de productividad y competitividad

Para poder ser superior en calidad se deben de tomar 2 cursos de acción en base a Juran y Gryna (1993): Desarrollo de tecnologías para crear productos y procesos que satisfagan las necesidades del consumidor; y estimular una cultura a través de la organización que continuamente vea la calidad como una meta principal. No existen técnicas para desarrollar una cultura de calidad; sin embargo, existen aplicaciones que llevan el camino hacia la cultura de calidad; aunque los problemas se controlen por la administración, la cultura se aplica en todos los niveles; por lo tanto, es necesario que dentro de toda la organización hacia una cultura de calidad, conocimientos, etc. a todos los niveles. Muchas veces se va a requerir de un cambio con procesos pequeños y cambios similares; creando organizaciones paralelas, es decir, existen líneas en la organización para su funcionamiento en cada departamento paralelas, como los círculos de calidad o equipos en proyectos de mejoramiento. Aquí vale la pena cuestionarse la

viabilidad de estas organizaciones virtuales, ya que a veces el tener a un trabajador involucrado en más de una tarea de las que ya realiza, podría llevar a una resistencia al cambio, por ocupar su tiempo de trabajo y descanso.

Luis Cárcoba comenta en su artículo *Apertura comercial y competencia global* que la situación actual que vive México debido al Tratado de Libre Comercio y apertura de sus mercados, existe la necesidad de la productividad y competitividad. En el *World competitiveness Report* de 1993, México se ubicaba en el octavo lugar de un grupo de 15 naciones, un retroceso del séptimo lugar ocupado a partir de 1989, ya que han cambiado las reglas del juego y lo que se busca en la competitividad de las empresas es: la solidez de la economía, el grado de internacionalización de la economía, las políticas gubernamentales, los mercados financieros, la infraestructura, la capacidad gerencial, la incorporación del avance científico tecnológico y los recursos humanos. La competitividad mexicana tiene sus fuerzas y debilidades entre las que se encuentran: como fuerzas, nuevo estilo de política económica, apertura, dotación de energéticos, sistema de protección de la propiedad intelectual, cambio de rumbo en la inversión, tamaño de la fuerza de trabajo; y entre las debilidades, rezago en infraestructura, costos de capital, déficit comercial, baja productividad, deficiente calidad de los productos, bajas innovaciones, reducidos gastos en investigación y desarrollo y la calificación de mano de obra, déficit de mandos medios bien capacitados; aquí se refleja la preocupación en falta de mano de obra calificada y escasa tecnología. Para lograr la competitividad se requiere de tener precio, calidad, oportunidad de oferta, mercadeo y menores costos; para la productividad se requiere infraestructura, financiamiento, marco jurídico, etc.; se requiere de

actualizarse constantemente, buscar la mejora continua y transformar a fondo la cultura productiva del país: sustituir el "ay se va", variar los tiempos y formas de trabajo, mayor conocimiento de calidad, disciplina, innovación y transformación; se tiene que variar la cultura productiva en sentido estricto, demanda de un cambio cultural; México estaba cerrado lo que el mercado aceptaba todo, ahora ya no, se abrió, entró la competencia y la sociedad se volvió más exigente. Se requiere de un cambio de cultura empresarial para adaptación al entorno; las empresas tienen que acrecentar los conocimientos de sus colaboradores, general actitud de iniciativa en sus colaboradores, más intensa participación, colaboración efectiva. Se requiere de invertir en Recursos humanos, en establecimiento de nuevos procesos educativos, ya que serán la base fundamental de lo que a valores, costumbres y actitudes se refiere y que serán el sustento de las capacidades; los empresarios deben de tomar mayor interés en la educación; el cambio en la calidad en los recursos humanos es a largo plazo, pero es una manera sólida de mejorar la competitividad, productividad y calidad de las empresas. Los mexicanos deben comprender la urgencia de incrementar la competitividad del país, y la inversión en recursos humanos, y no se producirá sin un cambio de mentalidad favorable hacia la cultura de calidad.

En una entrevista realizada a Michael Porter por Jorge Navarro, se reconoce la necesidad de México de tener empresas productivas para competir, creando ambiente macroeconómico propicio, lo que corresponde a los políticos. Porter recomienda para tener un ambiente macroeconómico propicio es que los empresarios inviertan en la educación para formar los profesionistas que requieren, así como en infraestructura. Se requiere de formar *clusters* en donde se

establezcan relaciones entre las empresas, leyes y educación, ya que las empresas pueden aportar para la educación y decir que tipo de graduado necesita.

La necesidad de una cultura de calidad se ha identificado ya en las empresas, además de en el gobierno. En el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, publicado por la SECOFI, se comenta que México enfrenta el reto de avanzar decididamente en la construcción de una planta productiva moderna, eficiente y competitiva. Este es el cambio para que la industria nacional contribuya al crecimiento económico que el país requiere. En el punto V. Dentro de los aspectos relevantes del programa de política industrial se encuentra la cultura de calidad e innovación tecnológica, considerando aspectos como:

- El mejoramiento de la competitividad exige una nueva cultura de calidad e innovación tecnológica
- El hábito de la innovación tecnológica es requisito indispensable para que las empresas sean competitivas en un mundo en donde las formas de producción evolucionan y cambian día con día.
- También se debe fomentar en la población una nueva cultura de calidad, que permita producir cada día mejor lo que ya se produce
- Las estrategias para promover esta nueva cultura de calidad e innovación son: elevar la capacidad de las empresas para aprovechar los avances tecnológicos; estimular la transferencia tecnológica del exterior; fomentar la protección a la propiedad industrial; instituir el Premio Nacional a la innovación tecnológica; impulsar el reconocimiento externo de la calidad de los

productos mexicanos; incorporar en los programas educativos conceptos referentes a la calidad

Productividad y éxito organizacional a través de la calidad

Calidad Actualmente

Según Daniel Hunt (1993) en su libro *Managing for Quality* las empresas actualmente se preguntan que tiene la calidad para estar en el mercado de los negocios, los mercados cambian, hay competencia global y se ven forzados a cambiar para sobrevivir. William Smith, vicepresidente de Motorola, comenta que los procesos de calidad se implementaron para satisfacer al consumidor, y los resultados del programa de mejoramiento de calidad les ha ayudado a aumentar su participación en el mercado, aumentar ventas y rentabilidad. Chuch Vogel, administrador de la calidad para Westinghouse, comenta que calidad total son las personas, no es una herramienta de mercado, sino de administración.

Los avances en las telecomunicaciones y estructuras económicas han permitido a las organizaciones expandir sus mercados domésticos a internacionales, en donde la competencia se volvió un factor clave, redescubriéndose la calidad; después de terminada la Guerra Fría, los Estados Unidos y Europa enfocaron sus esfuerzos militares hacia la competencia global, en donde las empresas no se pueden quedar pasivas y aisladas tienen que cambiar y adaptarse al nuevo paradigma de mejoramiento a través de prácticas de calidad. Los competidores globales usan herramientas de control estadístico de calidad para productos y procesos, monitoreando constantemente para identificar y corregir las variaciones. Las organizaciones mundiales comprometidas con la

calidad, declaran que la calidad conciencia y responsabilidad de cada empleado, desde el presidente hasta el velador, debe de existir un involucramiento y compromiso, aceptar responsabilidad para la calidad, educarse, establecer metas de calidad, tener operaciones de lazo cerrado, es decir, que las personas tienen el facultamiento para identificar y corregir errores y lograr la meta de la operación (en base a entrenamiento y conocimientos de calidad y de la operación). *The International Report of the Manufacturing Futures Project* establece que cada organización del mundo tiene una ventaja competitiva con los demás en diferente dimensión, por ejemplo, los europeos creen que están mejores en el desempeño del producto, los japoneses en flexibilidad y los americanos en precio; definitivamente, en los 1990's desempeño, precio, y flexibilidad son los elementos más importantes para las estrategias de negocios. El problema aquí es que los negocios tendrán que enfrentar un cambio en los años que vienen; no sólo es disminuir la producción o tener mejor tecnología, el problema se ve en la falta de entrenamiento de la fuerza de trabajo, en donde se puede rediseñar el sistema de educación para acomodarlo a las necesidades del trabajador actual; se requieren cambios en la cultura y forma de hacer negocios. Los cambios culturales requieren de tiempo y trabajo duro; cuando se implementa calidad en una compañía donde no existía, no es fácil de adaptar; los líderes de las compañías identifican la dificultad de cambiar de una cultura pobre de calidad a una de alta calidad en procesos, productos y servicios; algunas organizaciones no tienen la suficiente energía y liderazgo para lograr, y en pocos años estarán fuera del mercado. Con la administración total de calidad las organizaciones podrán tener productos, servicios y personas de calidad para competencia mundial, y así podrá generar ganancias; todo a través de tener la calidad como estrategia número uno de la

compañía y compromiso con la calidad a todos los niveles de la compañía; con la calidad total se puede crear una cultura de compromiso y mejoramiento continuo.

Federal Express

Federal Express (ganadora del Premio a la calidad *Macolm Baldrige* en 1990) fue al primera empresa de mensajería en ganar el premio, usando su servicio aéreo de entrega *express*. Al estar constantemente aplicando una administración con una filosofía enfocada a las personas, servicio, y ganancias, la compañía logró grandes niveles de satisfacción en cliente y crecimiento en ventas. Las ganancias anuales llegaron al billón de dólares en 10 años en que la compañía comenzó sus esfuerzos de calidad.

La administración de Federal Express tiene establecidas grandes metas de calidad y satisfacción del cliente, ampliando y expandiendo los servicios, invirtiendo en alta tecnología, y construyen una reputación de excelente contratista. Los líderes de la compañía constantemente están administran por hechos, análisis y mejora.

En 1990 se reportaron ganancias de 7 billones de dólares, su participación en el mercado en 1989 fue de 43%, con una diferencia de 26% a su competidor más cercano.

Manejan la filosofía de personas-servicio-ganancia, para guiar las acciones de la administración y políticas de la compañía; utilizan encuestas para evaluar el servicio entre empleados, usando el análisis para elaborar planes de mejora, identificar necesidades de entrenamiento. También se tienen los indicadores de la calidad en el servicio, para identificar cuáles son las áreas en que Federal Express cumple o no con los requerimientos del cliente, para eliminar y identificar causas.

Se cuenta con un proceso continuo para el mejoramiento de la calidad teniendo como objetivos el lograr el 100% de servicio, aumentar ganancias y hacer Federal Express un mejor lugar de trabajo.

Federal Express es reconocido por hacer todo lo que sea necesario para satisfacer al consumidor, todos los empleados en todos los niveles, reconocen a sus clientes internos y externos, además de saber como cumplir con sus expectativas.

En la organización todo mundo esta comprometido con la calidad y la productividad, es responsabilidad de cada empleado lograrlo y recomiendan los siguiente para formarles una cultura de calidad:

- Hacer la cosas bien a la primera vez facilita el trabajo
- Calidad de vida en el trabajo se mejora, porque tienes que enfrentar menores quejas y retrabajos
- Las ganancias aumentan porque la compañía no gasta tiempo en corrección de errores
- Un trabajo de calidad proporciona salud financiera para le empresa y asegura el empleo
- Se tiene la oportunidad de participar activamente en la solución de problemas
- Se recibe reconocimiento y recompensas en los programas de la organización.

Las actividades de mejora son criticas para el éxito de Federal Express, la competencia se volverá más fuerte y el consumidor se volverá más exigente; a

través de su estrategia y liderazgo de calidad Federal Express podrá continuar con su posición en la industria y moverse a mercados globales (Hunt, 1993).

CEMEX

Lorenzo Zambrano comenta que para transformarse en una empresa multinacional se requieren de muchos cambios; la importancia está en que los conceptos administrativos y operativos, apoyados por tecnología se adopten entre las personas de diferentes culturas e idiomas, se requiere de cambiar el clima organizacional para hacer más productiva a la compañía en todos sus consorcios. Se enfocaron a redefinir la misión, con la idea fundamental de crear valor agregado en procesos de cambio; conservando valores inamovibles de trabajo intenso, integridad, respeto profesional. En Cemex se busca que las estrategias se conviertan rápidamente en prácticas específicas, por lo que los empleados deben mover a la organización a adaptarse a cambios de escenarios de negocios, contribuir a mejorar el compromiso y la productividad personal. El área de recursos humanos tuvo que sufrir modificaciones: de función operacional a estratégica, de aspectos cualitativos a cuantitativos, visión integral, "coaches", enfoque de adentro hacia afuera, proactividad e innovación. En Cemex buscan un ejecutivo con un compromiso profesional y enfoque a resultados muy agudos, que no le tiene miedo a la operación y está dirigida a la mejora continua; debe ser innovador y líder para implantar las ideas, con deseo permanente de aprendizaje; debe tener una ética profesional y personal impecables.

Motorola

Durante 1985 la dirección general de Motorola se convenció de que el futuro de su compañía dependería de un cambio en su forma de producción en masa tradicional, a una cultura centrada en equipos con capacitación y entrenamiento masivos en toda la compañía, con la creación de nuevos y calificados productos. Actualmente, la compañía se observa como los empleados trabajan duro y con entusiasmo; consecuentemente se necesitaron menos administradores, los tiempos de desarrollo y producción disminuyeron, así como las partes y número de defectos (3.4 defectos por millón en 1989). Con esto la compañía a podido competir con los japoneses (Hunt, 1993).

Xerox

Durante 1980 Xerox se enfrentó a la alta competencia de productos japoneses, disminuyéndole su participación en el mercado y ganancias. Xerox era una organización burocrática que tuvo que cambiar a una cultura de calidad para poder competir, creando un programa de Liderazgo a través de la calidad, gracias a la decisión de David Kearns (CEO). El primer paso fue crear y comunicar a cada empleado la nueva política de calidad, relacionada con productos innovadores y servicios que satisfacían por completo los requerimientos del cliente, además de especificarles que el trabajo de cada empleado era la calidad. El segundo paso fue desarrollar y comenzar un programa intensivo de entrenamiento para todos los empalados, de como usar procesos de calidad y herramientas formales. Se reconoció la necesidad del cambio de una estructura jerárquica, funcional, a una horizontal y en organización de equipos; los gerentes se convirtieron en entrenadores y facilitadores del trabajo, proporcionando un ambiente a cada

empleado en que se enfocara al cliente y su responsabilidad de calidad en los equipos de trabajo. Su cambio de filosofía se debió a la forma en que implementaron el programa de entrenamiento hacia la calidad, en forma de cascada, desde el director general hasta los operadores. Con esto han recuperado su mercado, reducido material de inventario, tiempos de producción, desperdicios y defectos, acompañado de ganancias. Sin embargo, no se logró sólo con un entrenamiento intensivo, todo fue un proceso de cambio cultural que les llevó aproximadamente 4 años.

Una organización debe de cambiar de una cultura jerárquica tradicional a una de trabajo en equipo e involucramiento de todos los empleados, lo que proporciona aprendizaje y habilidades de desarrollo, con empleados motivados a continuar aprendiendo y adquiriendo multihabilidades, recibiendo responsabilidades de calidad, mayor participación en toma de decisiones, solución de problemas, y así los gerentes se convierten en facilitadores de la inteligencia, creatividad, conocimiento y habilidades de los empleados.

La respuesta a la competencia por parte de Xerox comenzó en los 80's, con un entrenamiento de 3 días para todos los empleados comenzando por el CEO, como ya se comentó anteriormente, enfocándose en: calidad, satisfacción del cliente, grupos de familias y equipos; las principales áreas de capacitación fueron en procesos de mejoramiento de la calidad, solución de problemas y habilidades de interacción, conceptos de calidad, lenguaje de calidad y herramientas de calidad (Hunt, 1993).

3M

En 3M Canadá en su planta de manufactura en Brockville ha organizado

el trabajo de producción a través de descripciones del trabajo.

Un operador es aquél quien performa las tareas necesarias para la línea de producción (operar materiales, aseguramiento de la calidad, mantenimiento rutinario, preparación); ellos son rotados en su trabajo para actuar como coordinadores en actividades en equipo. El técnico es el responsable de mantener el mantenimiento y el desarrollo de nuevos procesos, también es miembro de equipos de producción como asistente. (Morgan y Smit, 1996)

Al comenzar a definir los puestos en las organizaciones cada vez será más necesario que el profesionista que aplique, tendrá que contar con ciertos atributos, especialmente de calidad, para ser contratado.

Improductividad y fracaso organizacional por falta de cultura de calidad

Cambio de Paradigma

Para Hunt (1993) calidad es un cambio de paradigma, de un trabajo en masa a la especialización. Un paradigma, de acuerdo al futurista Joel Barker, es un conjunto de valores y regulaciones que primero establecen límites y luego establece como se exitoso en la solución de problemas sin estos límites. Un cambio de paradigma en un individuo requiere un cambio profundo en la forma de pensar, en una compañía se requiere un cambio cultural; es decir, una empresa con sistemas tradicionales (estructura jerárquica, por funciones, etc.) no puede adoptar una cultura de calidad sin antes cambiar sus creencia y sistemas pasados por otros nuevos. Este cambio de paradigma se comenzó a dar en la empresas americanas a partir de los años 90's; en 1985 un 2.5% de las organizaciones

americanas adoptaron calidad total, en 1990 un 16%, y se espera para el año 2000 un cambio de paradigma hacia la calidad total en un 50%; después de este punto, si las empresas que buscan competitividad y sobrevivir en el mercado no cambian de paradigma desaparecerán; pasando el año 2000 como en el 2010, el cambio irá disminuyendo ya que la calidad se convertirá en una cultura y creencia en todos los sistemas y operaciones de las organizaciones americanas. Se requiere de un cambio en la visión y filosofía de la organización, en donde el liderazgo de la dirección general es la clave para el cambio de cultura, con una definición global y común de la visión hacia una cultura de calidad, así como un conjunto de guías y prácticas para todos los niveles de la organización. En el siguiente cuadro se da una idea realista de lo que el cambio requiere de una compañía tradicional a una con cultura de calidad:

Tabla 2.4 Cambio de una compañía tradicional

Calidad total es:	Calidad total no es:
Demostrar liderazgo y compromiso ejecutivos	Delegando responsabilidad de la calidad a otros
Escuchar al consumidor para determinar sus requerimientos	Asumir que se conocen los requerimientos del consumidor
Hacer las cosas correctas, bien, en el tiempo correcto	Hacer varias veces las cosas para obtener lo correcto
Identificar los costos de calidad y enfocarse en la prevención	Sobrepasar los costos escondidos de una calidad pobre
Proceso continuo de mejoramiento	Reparación una vez
Sentir pertenencia de calidad en todos los niveles de la organización	Asegurar la responsabilidad de la calidad a un departamento

Evolución

Evolución de la organización hacia la calidad

Comúnmente en muchas organizaciones como las manufactureras, existían departamentos solamente para la calidad (inspección, control, etc.). En los 80'sd

en EEUU emergieron varias tendencias para la organización hacia la calidad (Juran y Gryna, 1993):

- Los trabajos que se asignaban al departamento de calidad se empezaron a transferir
- El enfoque administrativo de la calidad se enfocaba sólo a la operación, ahora a todas las actividades; de cliente externos solamente a internos y externos. La mayoría de las organizaciones ahora enfrentan a todo el personal de los departamentos de funciones en herramientas de administración de la calidad para hacerles responsables de la implementación de los conceptos de calidad
 - Mayor extensión de los equipos de calidad
 - Autoridad de toma de decisiones fue delegada a niveles menores

Beneficios al contar con una cultura de calidad

Los beneficios al cambiar el trabajo hacia la calidad implican que el trabajador tiene un mayor facultamiento e involucramiento en la toma de decisiones, se obtienen mejores relaciones cliente-proveedor internas y externas, se les involucra en toma de decisiones, identificación de problemas, se obtienen mejoras en la calidad, y así el empleado está listo para cualquier reto que pueda enfrentar la organización, con motivación y satisfacción.

El empleo cambia con el entrenamiento y aumenta las habilidades, aumenta la autonomía para la toma de decisiones, las relaciones entre clientes le dan significado al trabajo, aumenta la retroalimentación sobre los procesos de trabajo, involucramiento en todos los procesos.

Cómo lograr una cultura de calidad

Cambio Cultural

"Realmente el gran problema involucrado para el cambio consiste en una completa revolución en la conducta y los hábitos de todos aquellos responsables de la administración así como los trabajadores" (Juran, 1993 pág. 176)

La nueva cultura de calidad

Para Batten (1992) la cultura en una organización son las cosas en las que se cree y el camino que se sigue para lograrlas; la cultura debe estar bien fundada en creencias, valores y metas, que conforman una visión. La cultura de calidad es la suma de todos los valores promovidos, enseñados y practicados hacia la calidad en la organización.

Desde los años 90's en organizaciones americanas se ha identificado una ausencia de liderazgo hacia la calidad, ya que los administradores manejan cosas y los líderes dirigen personas.

En las organizaciones de los 90s la cultura de calidad total se centra y dirige por los valores; se pueden aprender y adoptar considerando los siguientes componentes culturales (Batten, 1992):

- Compromiso hacia una visión, misión y metas
- Reconocer que las personas siguen a quien les enseña
- Tener como blanco principal el desarrollo lógico y creativo de las fortalezas de las personas como fuente principal para el futuro de la organización

- Traducción continua de los valores a acciones
- Reconocer el buen trabajo del equipo
- Entrenar personas para equipos autodirigidos
- Enfocarse en resultados que "jalen a la gente"
- Proporcionar autonomía, delegación y facultamiento
- Compartir la creencia de que se puede lograr todo lo deseado
- Para tener liderazgo es necesario contar con personas dispuestas a

seguir

- Recompensar a los que aprenden
- Contar con una cultura de compromiso y aprendizaje continuo
- Entender y practicar el liderazgo en cada parte y nivel de la

organización

- Crear criterios de evaluación basados en innovación, calidad, creatividad y cambio

- Crear políticas y programas que construyan y motiven altos niveles de energía mental, física y espiritual

- Clarificar todas las dimensiones de la cultura

Las actitudes son las manifestaciones mentales y emocionales de nuestros valores.

El poder militar, económico y político pueden sucumbir rápido, mientras que el poder mental sólo no crece; por lo que se demanda un cambio hacia la calidad. Si se desean cambiar hábitos organizacionales hay que cambiar a las personas. Si

se desea cambiar a las personas hay que asegurarse en transmitir los correctos nutrientes proporcionados a su mente.

Hay que enfocarse en la visión, valores, actitudes, innovación, facultamiento, calidad.

"Una cultura se puede construir en una roca de principios o una arena movediza de aspectos a corto plazo. Construya una cultura de calidad total y su compañía permanecerá a través del tiempo" (Batten, 1992)

Entre los principios que debe tener el nuevo Líder hacia una cultura de calidad se encuentran (Batten, 1992):

1. Claridad en propósitos y direcciones
2. Preguntar y escuchar
3. Permitir involucramiento y participación
4. Establecer metas claras
5. Proporcionar una interacción consistente
6. Afirmar y optimizar fortalezas
7. Establecer mediciones
8. Monitorear el desempeño
9. Establecer conteos
10. Realizar decisiones con viveza mental
11. Esperar la excelencia

Involucramiento y compromiso

Hunt (1993), en su libro *Managing for Quality* comenta que para un cambio cultural se requiere de un involucramiento total de cada persona con los principios y acciones de la organización hacia la calidad; se requiere continuidad y

señales en toda la empresa de los beneficios en la mejora de los procesos en cada área de actividad. Cada individuo se involucra tiene la responsabilidad de buscar el mejoramiento continuo a nivel individual y en equipo; además, los empleados tienen la facultad de tomar decisiones, así como la iniciativa de acciones de mejora en su área de trabajo y experiencia, con auto dirección y auto disciplina; la participación y el facultamiento se estimulan a través de la crianza y guía de los administradores, trabajo en equipo, objetivos claros, apertura y comunicación. El compromiso es responsabilidad de la administración para facilitar y motivar el cambio positivo cuando haya dificultades, retorno de inversión, etc. Compromiso se mide por el comportamiento, es decir, hacer mejoras en la agenda, comunicación y decisiones, estar dispuesto a invertir a beneficios a largo plazo, proveer y estar dispuesto a extensiva educación y entrenamiento, apoyar las incitativas creativas y de mejoramiento de la fuerza de trabajo, sistemas de reconocimiento y recompensa para iniciativas y mejora, involucrarse personalmente en actividades de mejoras; en resumen, hacer la calidad una forma de vida en la compañía.

Un cambio cultural hacia la calidad en una organización requiere de tiempo y esfuerzo, muchos cambios ocurren: formas de pensar, comportamiento individual y grupal, métodos de trabajo, actitudes, prioridades, relaciones, señales y niveles de conocimiento. En la experiencia estos cambios ocurren entre 3 y 5 años, así como para que la empresa lo acepte como la forma estándar de trabajo y hacer negocios. Empresas con 2 o 3 años inmersas en el proceso de cambio hacia la calidad, han reportado retorno de inversión de US\$4 a US\$5 por cada US\$1 invertido.

Resistencia al Cambio

Dentro de un cambio cultura es muy importante considerar la resistencia al cambio que se puede dar en las personas involucradas. Juran y Gryan (1993) dan algunas recomendaciones para el cambio cultural en las organizaciones:

- Afrontar la resistencia al cambio

El cambio consiste en dos partes, un cambio tecnológico, y las consecuencias sociales del cambio tecnológico; por lo que la resistencia se puede presentar al evitar tener mayor trabajo, o el miedo al uso de nueva tecnología. Es muy importante tomar en cuenta en un cambio cultural, el patrón de hábitos, creencias y tradiciones humanas que difieren entre los involucrados, y el descubrimiento de los efectos sociales al proponer los cambios tecnológicos.

- Reglas para introducción de un proceso de cambio

Proporcionar la participación de aquellos que se van a ver afectados, siendo miembros del equipo de proyecto de diagnóstico e identificación de soluciones; establecer la necesidad de cambio refiriéndose a lo importante que será el cambio para las personas involucradas; proporcionar tiempo suficiente para la aceptación del cambio, para evaluar el impacto y las consecuencias del cambio; para proporcionar el tiempo suficiente es necesario: conducir el cambio en pequeñas escalas, predecir y evitar sorpresas, escoger el año correcto, mantener la propuesta libre de puntos irrelevantes que pueden desviar de la idea principal, reconocimiento del liderazgo cultural (buscar que los miembros tengan su propio liderazgo, de manera informal), trato a las personas con dignidad (poner atención en la gente).

Cambio cultural hacia la calidad

La transición hacia la calidad que vivió Japón se debe a las siguientes razones culturales (Cantú, 1997):

- La adaptabilidad japonesa a la cultura extranjera es alta, facilitando la adopción de teorías de calidad estadounidenses.
- Al tener una población alta, las empresas viven competencia interna y externa.
- La sociedad es homogénea y movilidad baja, por lo que no se duda en capacitar la recurso humano
- No existe la especialización en el trabajo que prevalece en occidente, por lo que la calidad es una función desplegada en toda la compañía.

México y Japón tienen varias diferencias culturales las cuales pueden impedir la adopción y éxito de técnicas de manufactura japonesas en empresas mexicanas:

- Administración a través de valores compartidos, comunicación abierta y franca, información compartida, establecimiento de relaciones a largo plazo con proveedores.
- Toma de decisiones y responsabilidad compartida, los sistemas de sugerencias por parte de los empleados, toma de decisiones en el proceso, formación de círculos de calidad
- Enfoque en el desarrollo de los recursos humanos, entrenamiento continuo, empleo por vida
- Uso eficiente de recursos y optimización de operaciones
- Mejora continua largo plazo

Las filosofías japonesas son opuestas a algunos rasgos de la cultura mexicana; tal vez se vea oposición en la implantación de toma de decisiones compartida y desarrollo de recurso humano; la falta de orientación al tiempo no permitirá el uso eficiente de recursos y la mejora continua a largo plazo; con el liderazgo autocrático no se permitirá la toma de decisiones participativa y compartida. Por lo tanto: la distancia de poder, impide la cooperación de los trabajadores (para círculos de calidad, se requiere esfuerzos de cambio cultural orientados a introducir el valor de la confianza en los trabajadores); la actitud hacia el trabajo en México de abuso al trabajador (promover conciencia de colaboración mutua y significado humano que pueda enriquecer la vida del trabajador); orientación del tiempo (la incertidumbre económica no permite planear a largo plazo); la confianza es difícil de construir (existe desconfianza, al tratar de tomar decisiones en grupo, chocará con la decisión autocrática y desconfianza de los miembros). (Cantú, 1997)

Hofstede comenta que todo cambio cultural debe de considerar los siguientes aspectos, especialmente en las culturas latinoamericanas (Cantú, 1997):

- La alta distancia de poderes por los niveles jerárquicos causa tensión y alejamiento social, lo que dificulta ejercer el facultamiento apropiado en los trabajadores para la toma de decisiones, y una mala comunicación entre los niveles superior y operativo. La mayoría de los esfuerzos hacia la calidad, choca con la cultura predominante cuando intenta enfrentar la participación colaborativa.

- La tendencia hacia el colectivismo provoca dificultad en el manejo de los conflictos laborales; la evaluación del trabajo individual se ve en desventaja y evita el reconocimiento individual, ya que se busca el colectivo
- Las organizaciones de países latinoamericanos tienden a tener alta rivalidad entre las personas, con un líder autocrático y manipulador, con influencia coercitiva; provocando que el involucramiento del personal no sea colaborativo desde el inicio de un programa de calidad total
- La evasión a la incertidumbre tiene un efecto obstaculizador en las organizaciones especialmente en la resolución de problemas y la planeación.

Las organizaciones latinoamericanas deben adoptar valores más individualistas, reconocimientos, un mayor análisis de incertidumbre, incentivar las relaciones personales; sin embargo, lo más conveniente es que cada organización haga un diagnóstico de su situación cultural y lleve a cabo la transformación cultural en base a lo que necesita para el programa de calidad. (Cantú, 1997)

Formas de cambio hacia una cultura de calidad

Deborah K. Wall y Mitchell M. Proyect (1997), proponen en su libro *Quality Management 2000*, un cambio en los administradores para poder dar calidad; es decir, de un administrador de la calidad a un Coordinador de el desempeño y el mejoramiento. Para este cambio es necesario enfocarse en las formas de adquirir conocimiento y las habilidades requeridas para un profesional enfocado al mejoramiento de la calidad. Entre las habilidades y conocimientos recomendados por los autores están:

- 1.- Cambio de Administración
- 2.- Habilidades para manejo de conflictos
- 3.- Habilidades de negociación
- 4.- Habilidades de facilitación

1.- Cambio de Administración

En una industria de constantes fluctuaciones, es necesario que el profesional tenga la habilidad de planear e implementar un cambio dentro de su organización. Para ser agente de cambio la persona tiene que tener habilidades de administración de proyectos, para la solución de problemas, y para aplicar la teoría del cambio en diferentes situaciones.

Crear un ambiente de apoyo al cambio es el primer paso. Cuando existen mecanismos y estructuras establecidas, existen un número de estrategias lógicas y razonables para lograrlo. El profesional debe de crear un sentido de dirección de seguridad psicológica y refuerzo en los intentos de cambio. Una persona con autoestima está generalmente dispuesta a tomar riesgos y es apta al cambio. Para el cambio, Kurt Lewin sugiere tres pasos: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Para descongelar a la gente, el compartir información es esencial, motivándoles el deseo al cambio, a través de una descripción actual de la situación, los déficits actuales, y una guía de cómo ocurrirán los cambios. Durante la etapa de descongelamiento, el profesional será un facilitador y solucionador de problemas. El siguiente paso es moverse al nuevo paradigma, con previas estrategias, considerando, las necesidades y objetivos del personal, comunicación y negociación. Se recomienda, en lugar de tomar acciones estratégicas, que el profesional planee el movimiento en pasos. La última etapa de

recogelamiento, consiste en validar el cambio, colectando evidencia de que el nuevo ambiente no muestra datos del pasado.

Por último se recomienda: que el cambio es un proceso no un evento; el cambio es más fácil si no se aplica en todas las personas; las personas resisten ser cambiadas, no al cambio.

2.- Administración de proyectos

Otra de las habilidades claves para el nuevo coordinador de calidad, es la de administrar proyectos para el mejoramiento de la calidad y los recursos. Para administrar y desarrollar un proyecto, se le recomienda:

- Dividir las actividades en pequeños trabajos
- Lo más alto que esta una persona en la organización lo más tardado que será asignarle actividades
- Proyectos sin completar se les puede asignar otro tiempo y/o recursos.
- Asignar actividades a personas
- Identificar relaciones entre actividades
- Identificar recursos para actividades

3.- Solución de problemas

Para la solución de problemas es necesario evaluaciones, habilidades de comunicación y análisis. Se recomiendan los siguientes pasos:

- a) Definir el problema
- b) Analizar las causas potenciales (diagrama de causa-efecto, gráfica de Pareto)

- c) Identificar soluciones posibles (hacer una matriz de comparación de las posibles soluciones, seleccionando la mejor de la comparación)
- d) Seleccionar la mejor solución
- e) Desarrollar un plan de acción
- f) Implementar solución y evaluar el progreso (recolección de datos, planes de contingencia, ¿nuevos problemas?).

4.- Manejo del conflicto

Las habilidades del profesional deben de involucrar el reconocimiento del conflicto, el entendimiento de las causas y la aplicación de técnicas para manejar, diseminar y resolver el conflicto existente. Para el entendimiento de las causas, enfocarse en las diferencias existentes en los hechos, métodos, papeles y funciones, recursos, metas y valores. Las razones de conflicto pueden reconocerse a través de preguntas informales. Para administrar un conflicto se recomienda: escuchar, hacer preguntas abiertas, enfocarse en las razones del conflicto, identificar relaciones, evitar dilemas buscando más de dos opciones, desacelerar el conflicto hasta el mínimo nivel:

- a) Supervivencia
- b) Valores
- c) Recursos
- d) Hechos
- e) Comunicación
- f) Selección de la palabra

5.- Habilidades de negociación

Se recomienda:

- Escuchar los deseos de la persona

- Descomponer las opciones en varias
- Ponerse en la posición del otro
- Identificar los límites y no violarlos
- Disposición a retirarse
- Identificar las opciones
- Permitir comunicación y expresión
- Clarificar diferencias y puntos de acuerdo
- Reconocer y aceptar puntos de acuerdo
- Continuar el proceso hasta alcanzar el consenso

Estas habilidades y conocimientos son una de las formas de cambio hacia una cultura de calidad, tanto como para que una persona adopte una cultura de calidad en una organización, u a través de ella, como para que una persona u organización se pueda convertir en agentes de cambio para el logro de la misma.

Reingeniería como una forma de cambio hacia una cultura de calidad

Para Wall y Mitchell (1997) todo cambio requiere de un proceso. Dentro de un proceso de cambio, al ser la reingeniería, una nueva forma de realizar los procesos, puede ser una opción de cambio hacia una cultura de calidad.

La reingeniería se enfoca en qué se debe hacer y cómo hacerle para lograrlo. Este cambio se trae a través de un rediseño radical de un proceso esencial en el cual se obtienen cambios dramáticos, "inventar una nueva forma de hacer las cosas".

Identificar de cuales viejos conceptos se debe cambiar otros nuevos.

Al ser una cultura el conjunto de valores, pensamientos y acciones de las personas, es necesario identificar cuáles de estos se deben de cambiar y por qué.

Tablas de Lonie Wilson

Durante la búsqueda de bibliografía se contacto a Lonie Wilson en El Paso, Tx. Estados Unidos, para pedirle recomendaciones de cómo lograr un cambio cultural. El sugirió realizar tablas de comparación para acciones, pensamientos y creencias, ya que son las que conforman una cultura, estableciendo qué se desea cambiar y hacia dónde sea desea cambiar, como una reingeniería (remover lo no deseado y poner lo nuevo deseado). Esto para identificar los aspectos a enfocar el cambio de cultura en una comunidad, en este caso, dirigido hacia una cultura de calidad.

A continuación se presentan las tablas generadas:

Tabla 2.5 Acciones

Cambio de	Cambio hacia
Juntas empiezan siempre tarde	Puntualidad
Trabajadores cambian frecuentemente de trabajo	Lealtad
Incumplimiento de reglas y políticas	Disciplina
Pasividad	Proactividad
Falta de contribución a la organización	Iniciativa, creatividad
Malos manejos y acciones	Honestidad
Falta de respeto	Respeto
Incumplimiento de las asignaturas	Responsabilidad
Hacer las cosas al hay se va	Hacer las cosas bien a la primera vez
Mal trato al consumidor	Calidad en el servicio
Rivalidad y mal trato entre empleados	Trabajo en equipo
Desorden	Orden
Desorganización	Organización
Tirar basura	Limpieza
Realización incompleta o/y mal de asignaturas	Eficiencia
Realización de actividades a destiempo	Eficacia (oportunidad)
Hacer la cosas a última hora	Planeación
Malas maneras	Buenos modales

Tabla 2.6 Pensamientos

Cambio de	Cambio hacia
Conformismo	Superación, crecimiento, aprovechar oportunidades
Rivalidad	Colaboración
Mente cerrada	Adaptación al cambio
Decir mentiras ("si puedo", "yo conozco sobre el tema", etc.)	Honestidad Aprender a decir "no"
No aceptar responsabilidades	Compromiso
Discutir	Dialogar
Incomprensión	Comprensión (ponerse en el lugar del otro)
Individualismo	Satisfacción y beneficios para todos (ganar-ganar)
Falta de respeto	Respeto (pensar en los demás)
Copiar	Creatividad, razonar
Falta de prevención	Mentalidad de anticipación y prevención por imprevistos
Mentalidad de ganar más con el mínimo esfuerzo (flojera)	Trabajar por lo deseado
Vida sin rumbo	Establecer metas en la vida
Apatismo (personas apáticas)	Participación, involucramiento

Tabla 2.7 Creencias

Cambio de	Cambio hacia
El poder esta en el dinero	El poder esta en el conocimiento
En la gente no se puede confiar	Confiar en la gente
Obligar a la gente hacer las cosas (autoritarismo)	Motivarla ("coaching")
Esperar a ver que hace el otro	Iniciativa, emprender
Derroche y descuido de recursos naturales	Cuidado del medio ambiente

La reingeniería maneja los siguientes principios, los cuales se pueden enfocar hacia la cultura (Wall y Mitchell, 1997):

- Se requiere de enfocarse en el rediseño de procesos esenciales, funciones y papeles de las personas y estructuras organizaciones, para obtener el cambio. Es necesario enfocarse en las acciones, pensamientos y valores que la gente actualmente tiene y no son acorde a los promulgados en una cultura de calidad
- Compromiso de la dirección general, de arriba hacia abajo. Es decir, los directores escuelas, dirigentes gubernamentales y no gubernamentales,

directores de organizaciones y empresas, deben estar convencidos de los beneficios e importancia de contar con una cultura de calidad en sus gentes para poder lograr el cambio (desarrollar una visión acorde al cambio, inducir a otros en traducir la visión a la realidad, crear un ambiente apropiado, inspirar el sentido del cambio y la misión propuesta)

- Integrar varias actividades para el cambio, fragmentar el proceso.
- Desempeñar el cambio cuando tenga mayor sentido para las

personas

- Se recomienda trabajar en equipos
- El cambio sería a una persona con los nuevos valores, pensamientos

y acciones

- Las personas se facultan para lograr el cambio, se les educa
- Enfocarse más en los resultados para obtener cultura de calidad que

en las actividades para lograrlo, lo importante es que se adopte.

- Enfocarse en el desarrollo de habilidades
- Como se comentó anteriormente, los directivos de escuelas

organizaciones, etc. serán los responsables de comenzar a transmitir este cambio cultural, por lo que es muy importante reconocer (dentro de esta reingeniería) quiénes serán los involucrados

Algunas guías para el proceso de reingeniería (Wall y Mitchell, 1997):

- Trabajar en equipos
- No durar más de un año
- Comenzar con los resultados deseados y trabajar hacia atrás
- Cambiar el proceso, no repararlo

- Enfocarse en procesos para lograr el cambio
- Considerar todo lo asociado con el proceso de rediseño
- Usar los valores y creencias de las personas
- Esperar resultados dramáticos
- Eliminar restricciones en la definición de el problema y en el

horizonte de la reingeniería

- Ignorar la cultura existente y las actitudes de administración en la organización

- Asignar a alguien que entienda de reingeniería para dirigir el cambio
- Proveer de recursos adecuados
- La reingeniería tiene que ser la prioridad número uno.
- Planear la implementación con cuidado.

Nuevo liderazgo

Para crear un liderazgo hacia una cultura total de calidad, los seminarios, cursos, *slogans*, etc. son acciones que pueden ayudar, sin embargo, para lograr un cambio real Batten (1992) propone que es necesario considerar la actitud, acción y arte.

1. Actitud: La actitud es la precursora de todos los cambios en nuestra vida; cuando la actitud se refleja en nuestras acciones, y nuestras acciones son guiadas por una visión, se puede lograr el cambio. Para un liderazgo hacia una cultura de calidad total, los líderes deben de cambiar sus actitudes pasadas constantemente a las futuras; por ejemplo de importancia en el producto a importancia en el cliente, de director de empleados a miembro y

líder de equipo, de análisis de debilidades a evaluación de fortalezas, de decir a preguntar, etc. Esto no es fácil, se necesita de un cambio de mentalidad; el nuevo líder debe de tomar una rigurosa introspección de si mismo y comenzar un renacimiento en el mismo.

2. Acción: Los líderes no pueden influir en un cambio de cultura en las personas sin antes planear sus acciones y llevar una secuencia de programa como:

- Diseminación de la información
- Apoyar, ayudar, de uno a uno
- Creación imaginativa de instrumentos para comunicar el cambio
- Asignaturas y simulaciones
- Grupos de trabajo aplicando el cambio
- Correo electrónico
- Claridad de expectativas dentro de la organización

3. Arte: Para poder tener liderazgo hay que enfocarse en administradores intuitivos, detonadores de la innovación, creatividad y servicio, y con la capacidad de cambio; es necesario cambiar las actitudes básicas, considerando:

- Soñar y poner tiempo a este sueño
- Convertirse en lo que uno quiere y puede ser
- Disminuir la rigidez pero continuar con viveza mental
- Esperar lo mejor de ti mismo y los demás
- Encontrar algo que admirar en cada persona
- Establecer grandes metas y comprometerse a lograrlas

- Cargar las baterías con fe, esperanzas, amor y gratitud
- Construir con todo lo que piensas, dices y haces
- Confrontar la vida abiertamente, la vulnerabilidad con coraje, fe, compromiso y seguridad
- Remplazar actitudes de perdedor, escribiendo tus 200 victorias desde que naciste
- Crear un libro personal de fuerzas y debilidades

El arte de ser líder implica tener un arsenal de valores y herramientas, las cuales pueden ser aprendidas y practicadas. Hay que enfocarse en las fortalezas, identificándolas para desarrollarlas; las debilidades sólo se identifican para ver que otras fortalezas se necesitan.

Cambio hacia una cultura de calidad

Sue Jones (1996) recomienda tomar en cuenta los siguientes dos puntos, especialmente para el cambio hacia un trabajo en equipos colaborativos:

- 1.- Compromiso hacia un cambio cultural por parte de la alta gerencia

La única manera que las personas puedan cambiar hacia una cultura de trabajo en equipo y estén motivadas hacerlo es con el compromiso de la alta gerencia, permitiéndoles:

- Reflexión en equipo en temas de trabajo
- Hacer preguntas abiertas críticas y darles retroalimentación
- Sugerencias de nuevas ideas y soluciones
- Toma de decisiones
- Acciones

- Evaluación de las ideas y los resultados
- Tomar riesgos y errores

El líder debe hacerlo en todos los niveles de la organización, en donde las ideas, el aprendizaje, las ideas y acciones, sean facultadas de arriba hacia abajo, colaborativamente, interactuando entre equipos y miembros. Se necesita dar confianza, respeto, honestidad, apertura, escucha, tolerancia, etc.; evitando deshonestidad, arrogancia, injusticias, manipulación, interacción pobre, intolerancia, todo lo contrario a la necesario.

2.- Superar las barreras de los cambios estructurales

Los programas de calidad dependen de las personas, y trabajaran únicamente dentro de una cultura la cual promueva el involucramiento, compromiso y aprendizaje.

Algunas de las resistencias tradicionales al cambio cultural son:

- Resistencia a la inversión en el cambio
- Los trabajadores se conforman con trabajar con menos prestaciones, si se les remunera con capacitación, y esto provoca que las personas no reciban un mejor trato se desmotiven y se vayan a otras compañías ya capacitados.
- Miedo a perder el poder
- Miedo a perder el trabajo y bloqueo de promociones
- Falta de entrenamiento acerca de la necesidad de habilidades
- Dificultad para relacionarse con otras personas
- Falta de participación en la toma de decisiones

- El trato desconfiado y intolerante, provocando miedo a dar opiniones, a admitir falta de comprensión y errores

Para evitar estas resistencias, la dirección general debe de tener los siguientes compromisos (Jones, 1996):

1.- Remover:

- Los niveles a los menores posibles en la estructura organizacional
- Departamentos de calidad e inspectores
- Sistemas de críticas, evaluaciones y juicios para los administradores
- Reconocimiento y remuneración individual a administradores basada en resultados a corto plazo y medidas de desempeño numéricas
- Reconocimiento individual basado en la competencia
- Sistemas de reconocimiento los cuales ignoren ideas, habilidades de aprendizaje
- Distinciones inflexibles de los administradores con la fuerza de trabajo
- Descripciones de las funciones de trabajo inflexibles
- Deducciones de salario por faltas y retardos

2.- Introducir

- Infraestructura, equipo y condiciones similares entre trabajadores
- Seguridad en el trabajo
- Arreglos con los sindicatos
- Canales de comunicación directa con la dirección general y la fuerza de trabajo
- Trabajo en equipos informales

- Sistemas flexibles de interacción
- Soporte y reconocimiento por habilidades de aprendizaje en equipo, colaboración con ideas, involucramiento

Construyendo una cultura hacia la calidad

Para Morgan y Smith (1996) la implementación de procesos de mejora hacia la calidad requiere un cambio activo de los valores culturales de la organización. Para poder hacer esto se requiere concentrar los esfuerzos para integrar los valores de calidad en cada uno de los aspectos diarios de la vida en la organización. Existen varias formas de transformar la cultura hacia la calidad, entre las que se encuentran el reclutamiento y selección, y promoción. Incorporando los nuevos valores y creencias de calidad en el proceso de selección y promoción, acelera el cambio cultural. Cuando los atributos y experiencias de calidad se incluyen en los criterios de promoción y selección, permiten identificar a los candidatos, que realmente se vive la calidad en esa organización. La fuerza de trabajo orientada hacia la calidad requiere de una mezcla de conocimiento, habilidades y temperamento, como flexibilidad y adaptabilidad, apertura al aprendizaje, desarrollo, entrenamiento, creatividad, trabajo en equipo. Se requerirá de cambiar la naturaleza del trabajo para ir hacia la cultura de calidad. Ver cuadro

Tabla 2.8 Cambio en la naturaleza del trabajo

ATRIBUTOS	ORGANIZACION TRADICIONAL	ORGANIZACION TOTAL DE CALIDAD
Variedad en habilidades	Trabajadores especializados en una o pocas tareas. El trabajo es diseñado para requerir las habilidades mínimas El trabajo es diseñado para	Los trabajadores son entrenados para toda la empresa y poder ejecutar un amplio rango de tareas y procesos El trabajo requiere de varios

	minimizar el aprendizaje y desarrollo mínimo	conocimientos y habilidades El trabajo requiere aprendizaje continuo
Identificación de tareas	Los trabajadores sólo ven su tarea como una sola función El trabajo no es diseñado para motivación Se trabaja en un producto No se identifican con el producto	Los trabajadores ven como su actividad embona en un proceso global Buscan retos para lograr la tarea Trabajan como un todo identificando partes del producto
Autonomía participación y facultamiento	El diseño y planeación del trabajo se elabora por el administrador El trabajo de calidad se evalúa externamente Toma de decisiones por administradores	Trabajadores participan en planeación Los trabajadores están conscientes de calidad Se les da autoridad a discreción
Significado de la tarea	Contacto y comunicación del trabajador con clientes internos y externos es mínimo	Contacto y comunicación con clientes internos y externos es parte natural del trabajo
Retroalimentación	Se da por parte del administrador o un externo de calidad	Se da directamente del trabajo en proceso

El reto hacia la cultura de calidad

En el libro *Managing for Quality* de Hunt (1993) también se afirma la importancia del compromiso de la dirección general para crear un nuevo ambiente y cambia hacia la cultura de calidad, ya que ellos proveen de el inpetu , ejemplo y comunicación para tomar acción dentro de la organización. Los líderes cambiaran de dirigir y controlar la operación, a remover barreras que impiden empleados cumplan con los requerimientos del cliente. Ellos dirigen el cambio cultural de una administración por crisis a un mejoramiento continuo. El trabajo en equipo y facultamiento de los empleados, se requiere de mayor involucramiento en todos los niveles de la organización para lograr el cambio, además de el entrenamiento requerido; cuando la inteligencia, imaginación y todas las energías se enfocan hacia el logro de la calidad, se obtendrá realmente la cultura de calidad; la clave esta en involucrar a la gente en la toma decisiones y solución de problemas, así

como en el trabajo en equipo; los empleados son una fuente inagotable de conocimiento y creatividad que puede se usa no sólo para la solución de problemas, sino además para el continuo mejoramiento de los productos y servicios. Por otro lado, el reconocimiento y entrenamiento son claves para el facultamiento, trabajo en equipo; se pueden adecuar salones de clase en la empresa para que se aprendan las habilidades del trabajo, así como los conceptos de calidad como trabajo en equipo, solución de problemas, métodos para el análisis de datos; a los empleados que hacen contribuciones a la calidad se le debe reconocer y recompensar en maneras que tengan significado y duración para ellos; el reconocimiento al desempeño es el ingrediente clave para el desarrollo de servicios de excelencia.

Formas de cambio hacia una cultura de calidad

Humberto Cantú (1997) en su libro Desarrollo de una cultura de calidad considera que la cultura es responsable de muchos de los comportamientos de los grupos y las naciones, así como una costumbre social se traduce también en el lugar de trabajo. Sin embargo, nunca se tendrán frutos de trabajo si se desea implantar una nueva cultura si esta choca con los paradigmas compartidos por los integrantes de una organización o país.

A continuación se presentan algunos aspectos a tomar en cuenta para el cambio cultural en las organizaciones, métodos de cambio cultural y fallas comunes en el proceso de cambio, considerados por Humberto Cantú (1997):

- Aspectos a tomar en cuenta en el cambio cultural organizacional (leyes naturales de las organizaciones):

Se obtiene lo que se habla, la cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder, no es posible ir más rápido que un paso a la vez, las organizaciones facultadas requieren confianza

- Cultura de calidad en la organización: El cambio se debe de realizar en base a la dinámica del grupo, situación y naturaleza del cambio. Método de Lewin:

Se deben de seguir los siguientes pasos:

- Descongelamiento: prepara al grupo para entrar al cambio mediante la explicación del problema o la situación que se enfrenta; que miembros del equipo sientan que el problema es parte de ellos.

- Movimiento: los individuos, guiados por la dirección efectúan el cambio necesario, valorando y aceptando el cambio, adopción de nuevos hábitos de trabajo.

- Recongelamiento: los hábitos al ser asimilados lentamente por los miembros, se internalizan y vuelven parte de la cultura; y se hace un reforzamiento adoptando políticas y procedimientos.

Con el Método de Edgar Schein se base en dos mecanismos para el cambio cultural:

- Primarios: cuando se crea una organización, resultado de un estilo de trabajo del líder, tales como: lo que atrae la atención del líder, cómo se reacciona en situaciones de crisis, criterios para colocar recursos, cómo se forman personas modelo, enseña y aconseja, criterios de entrega de premios y *estatus*, reclutamiento y selección.

-Secundarios: se da en organizaciones jóvenes que no son creadoras de una cultura, pero al ser maduras llegan a serlo. Sólo funcionan si son coherentes

con los mecanismos primarios, y toman aspectos como: el diseño organizacional y estructural, los sistemas y procedimientos organizacionales, el diseño de espacios físicos, las historias, rituales, leyendas, y filosofía organizacional, valores y credos.

- Cambio cultural mediante procesos planeados, en base al modelo de investigación de Cummins & Worley. Se realiza mediante la planeación adecuada del cambio a través de la recolección y análisis de datos, la toma de decisiones sobre el camino a efectuar, y la evaluación de este camino una vez tomado. Considerando las siguientes fases:

- Identificación del problema
- Consulta con un experto en ciencias del comportamiento
- Recolección de datos y diagnósticos preliminares
- Retroalimentación al cliente
- Análisis conjunto del problema
- Planeación conjunta del problema
- Acción
- Recolección de datos después de la acción

- Fallas comunes en los procesos de cambio hacia la calidad

- Sobrevaluación del enfoque racional (las personas no cambian con sólo la explicación del cambio ya que el son hábitos y dependerá del propio proceso individual)

- Objetivos mal definidos por no tener una guía clara de las razones del cambio, así como de los resultados deseados

- Problemas mal definidos

- Importancia de los individuos (al requerir cambiar el entorno de la persona, hay que educarla para ello, usando las prácticas de supervisión.)

Para Juran y Gryna (1996) la implementación de calidad total en la organización es una forma de cambio hacia una cultura de calidad dentro de la organización. Ellos recomiendan 5 fases para la implementación:

Fase 1. Decisión: Se necesita un cambio hacia la calidad

Fase 2. Preparación: Entrenamiento a dirección general

Fase 3. Comenzar: Completar entrenamiento a toda la organización, aplicar proyectos de calidad pilotos, etc.

Fase 4. Expansión: Desarrollarla y aplicarla en toda la organización

Fase 5. Integración: Cuando calidad se convierte en una forma de vida.

Por otro lado, los autores recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos, bases para lograr el cambio.

- Liderazgo activo por parte de la dirección general
- Contar con un consejo de calidad que desarrolla la estrategia de calidad y su implementación
- Los mandos medios y la fuerza de trabajo, son los que ejecutan las estrategias de calidad
- En la organización el futuro, estarán presentes la nueva organización del trabajo a través del concepto de equipo; círculos de calidad (un grupo de personas de fuerza de trabajo dentro e un departamento que voluntariamente se reúnen en juntas par dar seguimiento a los problemas de calidad dentro del departamento. Seleccionan problemas y se entrenan para resolverlos; los equipos autodirigidos y autoadministrados (personas que trabajan

continuamente y quienes planeas, ejecutan y controlan su trabajo para lograr un objetivo.

- Entrenamiento para la calidad. En la siguiente tabla se muestra quien en la organización debe ser entrenado para que, al involucrase en un cambio de cultura hacia la calidad.

Tabla 2.9 Quién debe ser entrenado en qué

Materia	Dirección general	Administradores de calidad	Gerentes	Especialistas	Facilitadores	Fuerza de trabajo
Reconocer la calidad	x		x	x	x	x
Conceptos básicos	x	x	x	x	x	x
Admon estratégica de la calidad	x	x				
Función de personal	x	x	x	x	x	x
Procesos de calidad	x	x	x	x	x	
Métodos de solución de problemas		x	x	x	x	
Estadística básica	x	x	x	x	x	x
Estadística avanzada		x		x		
Calidad en áreas funcionales		x	x	x		
Motivación para la calidad	x	x	x		x	

- Empatía y cambio de papeles (¿qué posición tomaría si fuera parte del cambio cultural?)
- Enfrentar directamente a la resistencia: A través de un programa de persuasión, ofrecer algo por algo, cambiar las propuestas para introducir objeciones específicas, cambiar el clima social en formas de que el cambio sea

más aceptado, o desechado la propuesta de cambio la cual puede ser la alternativa correcta

- Enfrentarse a la resistencia al cambio puede ayudar siguiendo los siguientes caminos: entendiendo el impacto del cambio, resolver diferencias entre las personas involucradas, identificar las fuerzas restrictivas y las impulsoras para el cambio; proponer entre involucrados enfocarse en las áreas de disgusto.

Premios de calidad

Los premios de calidad se pueden ver como una forma de ir adquiriendo la cultura de calidad en las organizaciones, ya que con el premio, se identifica si una organización cumple con los requerimientos de calidad; por lo que, le dará una forma para encontrar áreas de oportunidad y mejorar, y la constata búsqueda de la mejora lleva implícita el compromiso con la calidad en toda la organización para obtener el premio; además, los premios de calidad pueden servir como una guía para desarrollar una estrategia y cultura de calidad en la organización, antes de aplicar para obtener el premio. Por otro lado, el cliente al existir empresas con premios de calidad, le aseguran un buen producto o servicio, y así el cliente se va convirtiendo más exigente y orillando a las organizaciones que no la han obtenido a buscarlo. A continuación se citan los premios de calidad más reconocidos mundialmente, junto con los criterios que califica o evalúa cada uno, los cuales pueden servir como pauta en una organización para desarrollar una cultura y estrategia de calidad.

- Premio *Malcolm Baldrige*

Criterios: Enfoque hacia el cliente, liderazgo, mejoramiento continuo, participación, tiempos de respuesta, diseño de calidad y prevención, planeación a largo plazo, administración por hechos, desarrollo de equipos, responsabilidad social.

- Premio Deming

Criterios: Políticas, la organización y su administración, educación, colección y uso de la información de calidad, análisis, estandarización, control, aseguramiento de la calidad, resultados, planes futuros.

Los Siete Hábitos

A continuación se presenta una de las formas de cambio individual hacia una cultura de calidad propuesta por Stephen Covey (1989) en su libro Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Para poder tener una influencia en la gente y lograr un cambio para el éxito, nosotros debemos de cambiar primero, estar convencidos de, dar el ejemplo para poder convencer; se necesita fuerza de carácter, habilidad de comunicación; y así ganar la confianza.

Los 7 hábitos representan los principios que cimientan el éxito y la felicidad duraderos. Antes de adoptar estos hábitos se tiene que conocer los propios paradigmas y como cambiarlos. Un paradigma es como vemos al mundo, y en la forma en que se ven las cosas es como se actúa y se piensa (actitud y conducto). Un cambio de paradigma sucede cuando se ve de otro modo las cosas y situaciones; mientras no se cambien los paradigmas y se vivan las cosas

diferentes, no se logra una transformación importante en los individuos y las situaciones. Para poder desarrollar y cambiar es necesario comenzar desde el principio e ir paso a paso, sin dejar brechas y dando brincos. No se puede cambiar a la gente por obligación o por fuerza, se estaría manipulando. Integrar los 7 hábitos en la vida diaria requiere de un cambio de paradigmas. Los hábitos son los que generan la efectividad e ineffectividad de las acciones, por lo que se vuelven esenciales para que una persona tenga cultura de calidad. A continuación se citan los hábitos y en que consiste cada uno:

- Proactividad: Es la libertad de escoger, facultad para responder en base a principios y valores; arquitectos de nuestro destino; la proactividad es responsabilidad, hacer un trabajo de buena calidad, responder o actuar en base a valores, tomar la iniciativa de hacer las cosas y actuar, enfocarse a las cosas en las que se puede intervenir y hacer algo; ser proactivo es ser listo, moverse por valores, interpretar la realidad y saber lo que se necesita, comprometerse y prometer, así como mantener compromisos. Antes de cambiar hay que considerar las consecuencias y errores que se toman al elegir o decidir. Los errores se pueden corregir y aprende de ellos.

- Empezar con un fin en mente: Es la creación de la visión, que nuestra vida tenga razón de ser, acciones dirigidas al verdadero significado de la vida. Hay que comenzar con un cuadro de vida o paradigma como marco de referencia o criterio para examen de las cosas; hay que saber a dónde se va, para comprender mejor dónde se está y dar siempre los pasos adecuados; hay que definir con claridad lo que se desea lograr, aplicar liderazgo personal,

corregir paradigmas incorrectos, y enunciar los principios correctos. Para redactar una misión se lleva a una introspección profunda.

- Poner primero lo primero: Consiste en dedicar tiempo a las actividades que realmente le dan sentido a la vida. Se requiere de disciplina y propósito, de administrar el tiempo, de organizar y ejecutar según prioridades; organizar la vida con efectividad con principios sólidos, conociendo nuestra misión, concentrándose en lo importante y no urgente, incrementando nuestra efectividad personal. Se necesita coherencia e identificar lo importante de lo no urgente, identificar roles de la semana, selección de metas, programas de tiempo para lograr metas, dejar tiempo libre para imprevistos, etc. Centrar la vida en principios, expresión de propósitos y valores para toma de decisiones, equilibrar vida por encima de las limitaciones de planificación diaria, dirigida a conciencia moral.

- Pensar en ganar-ganar: Balance entre objetivos personales y los demás. Lograr acuerdos benéficos para ambas partes involucradas en la toma de decisión; claro que la mejor decisión va a depender de la situación; por lo general las situaciones son parte de una realidad independiente, pero aunque se puede tener relaciones ganar-perder, perder-ganar, perder-perder, se recomienda siempre optar por ganar-ganar; a veces cuando no hay beneficio mutuo, lo mejor es no hacer el trato, o cambiar de alternativa. Para pensar en ganar-ganar, hay que ejercitar la conciencia moral, autoconciencia, imaginación y voluntad, en las relaciones con los demás, suponiendo aprendizaje recíproco, influencia mutua y beneficios compartidos; hay que centrarse en los resultados y no en los métodos, es decir, llegar a los resultados deseados sin darle importancia a la forma. Hay que contemplar los

problemas desde otro punto de vista, comprendiendo y entendiendo las necesidades de la otra parte, identificar las cuestiones clave implicadas, determinar resultados de solución, e identificar nuevas opciones a alcanzar.

- Comunicación empática: Buscar comprender primero y después ser comprendido respecto a los demás. Es necesario saber escuchar y ponerse en el lugar de la otra persona, basándose en el carácter, apertura y confianza; procurar primero comprender, ya que el ser humano necesita ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado; es necesario diagnosticar antes de prescribir (escuchar antes de responder y dar punto de vista; para responder hay que comprender, procurar el bienestar del otro, permitiendo llegar al problema y solución al ritmo de la persona.

- Sinergizar. Habilidad y actitud de valorar la diversidad, tener una cooperación creativa. Hay que pensar en ganar-ganar, tener espíritu de aventura, ser explorador, donde otros pueden seguir. Hay que valorar las diferencias, respetarlas, compensar debilidades, construir sobre fuerzas. Buscar una comunicación con mente y corazón abierto, así como apertura a nuevas posibilidades, y mucha seguridad en la persona. Se busca llegar a un nivel de cooperación y confianza. Para lograr una cooperación creativa hay que hacer un análisis de fuerzas restrictivas. Así como en la ecología el todo está relacionado con el todo, para lograr sinergia con una organización se busca una relación entre las partes auténtica, sincera de compromiso, participación, libertad y creatividad. Es la realización de los 5 hábitos anteriores.

- Afilar la sierra: Es la capacidad para renovarse físicamente, mental y espiritualmente. Engloba a todos los hábitos ya que los hace posibles; preservarse y realizarse a uno mismo como persona, física, espiritual, mental y

emocionalmente. Se requiere de ser proactivo, y así tratamos a los demás, podrán comportarse de la misma manera. La renovación es un principio y proceso que nos permite ascender en u espiral de crecimiento y cambio, de perfeccionamiento continuo. Buscar equilibradamente la renovación en cada parte.

Desarrollo y adopción de una cultura de calidad

Joe Batten (1992) en su libro *Building a Total Quality Culture*, afirma que para poder lograr una cultura de calidad en una organización es necesario contar con un líder el cual sea el agente de cambio hacia esta cultura de calidad total. Para poder hacerlo, el líder debe de contar con ciertas habilidades, conocimientos y valores, para así transmitir y lograr desarrollar una cultura de calidad en la gente de su empresa.

Batten (1992) propone un proceso para desarrollar e implementar una cultura de calidad total en la organización, tomando como papel esencial para este desarrollo al líder. (este proceso puede servir como marco de referencia para ver cómo desarrollar la cultura de calidad en los alumnos durante su educación superior)

Proceso:

Fase 1: Investigación y análisis

Fase 2: Planeación

Fase 3: Organizar y sintetizar

Fase 4: Lo esperado y su ejecución

Fase 5: Coordinación y sinergia

Fase 6: Fortalezas

Fase 7: Control

A través de estas fases se puede lograr una motivación para la obtención de resultados.

Es necesario que el líder sea visionario para poder dirigir a su equipo de trabajo. Batten (1992) cita que para ser un líder visionario en una cultura de calidad los valores que se deben tener son:

Información como el recurso principal, el cambio es constante, los líderes aprender y se desarrollan sobre la marcha, ser ético, preguntar y saber escuchar, enfocado a la persona, seguridad, respeto, coraje, compromiso, integridad, valores morales, tenacidad, agilidad mental, sensitivo al cambio, desempeño alto, responsable, autoadministrador, práctico.

Haciendo a la calidad una realidad

"Las personas solamente son creativas, efectivas y felices como la calidad de sus pensamientos." Joe Batten, 1992

Para Batten (1992) definitivamente el futuro depende de nuestras mentes, para tener una mejor vida, mejores productos, servicio, relaciones humanas, riqueza como un todo y una cultura organizacional en desarrollo. Las actitudes son la parte esencial de nuestro ser, nuestras decisiones, nuestras relaciones con los demás; estos valores son los agentes de cambio en nuestras vidas. Un cambio de actitudes hacia:

- Ser positivo, apasionado y lleno de propósitos en lo que se desea ser y lograr
- Ser organizado, abierto, aprovechando oportunidades

- Espíritu de compromiso y logros personales
- Auto actualización
- Instrumentación de fortalezas intrínsecas
- Creer en la gente, comportarse y convertirse
- Investigar y aplicar para la excelencia profesional y personal
- Amar, iluminar y reírse
- Tener claros ideales, metas (un itinerario de vida)
- Tener tácticas para hacer las cosas en el tiempo y forma correctos
- Evitar insinceridad
- Desarrollar valores para una cultura de excelencia y calidad
- Ilustración, risa, ejemplos positivos, viveza menta y fortaleza, ayudan a enfrentar los retos

La esencia de una cultura de calidad implica una visión y valores compartidos, a través de la motivación. El líder debe estar muy atento a todas aquellas situaciones que apaguen el entusiasmo y motivación de la gente, impidiendo el desarrollo de una cultura de calidad, tales como (Batten, 1992):

- Ausencia de propósitos
- Insuficiente autoestima
- Pocos hábitos saludables para el desarrollo físico
- Expectativas sin rumbo y relación
- Ausencia de conocimiento en los beneficios del servicio
- Falta cambiar una imagen de perdedor a una de ganador
- La necesidad de un apoyo y amor familiar, amigos y colegas
- Ausencia de metas

- Confusión por falta de pensar y escribir acerca de nuestras expectativas personales y de con otros

Desempeño excelente en todos los niveles

"La calidad en la vida de una persona es directamente proporcional a su compromiso con la excelencia" Vincent Lombardi

"Salud Física + Preparación Psicológica + actividades e intereses + relaciones humanas gratas - prejuicios, mitos y malos entendidos X energía y entusiasmo individual = Triunfo" Paul Getty

Batten (1992) propone que para un desempeño excelente en todos los niveles hay que construir vitalidad en todos los miembros del equipo. Hay que considerar los estilos de vida y las técnicas apropiadas para construir esta vitalidad.

Un estilo de vida para la excelencia, requiere de adecuado ejercicio, nutrición, descanso, completar compromisos, actitud y viveza mentales. Para la vitalidad y viveza mental se requiere identificar y articular las fortalezas actuales de todas las personas; hay que preguntarle a los miembros del equipo sus fortalezas y compartirlas con los demás (procurar altos niveles de confianza y autoestima, expectativas, reponerse de errores , identificación con todos en el equipo.

Los ganadores se pueden desarrollar

"Nosotros nos convertimos en lo que pensamos, nos convertimos en lo que esperamos, y nos convertimos en lo que decimos" (Batten, 1992)

Para lograr un verdadero compromiso con una cultura de calidad total, siempre hay que tener en cuenta los siguientes términos, para una persona con viveza mental, estos términos deben ser estudiados, cuestionados, experimentados y aplicados: actividad, agresividad, analizar, asertividad, medio ambiente, entrenar, compromiso, comunicación, confrontar, autocorrección y control, desarrollo, deseo de acción y resultado, disciplina, contexto emocional, empatía, evaluación, expectativas, metas, fuerza, individual, lealtad, proceso administrativo, motivación, escucha abierta, organización, pasividad, filosofía, plan, responsabilidad, resultados, auto seguridad, auto disciplina, significancia, fuerza, sinergia, equipo, herramientas, viveza mental, confianza, valores, vital, vulnerable, cálido, sentimientos, sabiduría, imaginación.

Hay que recordar que las acciones que no están coordinadas con una correcta preparación mental, dirigen la fracaso. La clave esta en definir con claridad los propósitos, dirección, expectativas y prioridades:

- Darse la oportunidad de percibir todas las posibilidades
- Determinar los componentes específicos de un sueño
- Decidir, el qué, cómo, dónde, cuándo, por qué, quién y qué deseas para ser y hacer
- Determinar que tan bien las metas deben ser realizadas y pueden ser.
- Elaborar un calendario de vida
- Aplicar las habilidades y la mente ágilmente
- Creer en uno mismo, otros y en Dios
- Creer en las expectativas propias

- Recordar que el amor es la fuente central de energía que hace todo pasar

- Gratitude es la mayor salud mental y espiritual
- Disfruta la vida, pregunte, busque, aprecie y disfrute
- Disuelva defensas emocionales
- Saborear cada momento
- Cuidar, compartir, perdonar

Cuando estos factores son resueltos, las personas comienzan a expresar entusiasmo.

Implementación de una cultura de calidad para la innovación y el éxito a largo plazo

Según Sue Jones (1996) en su libro *Developing a Learning Culture*, las compañías occidentales que han tenido mayor éxito al implementar un programa total de calidad siguen un marco de referencia:

1. Reconocimiento de la dirección general acerca de la necesidad de cambiar de una cultura tradicional jerárquica, y desarrollar una más horizontal estructurada en equipos involucrando a cada uno de los empleados a través de toda la organización.
2. Compromiso completo e involucramiento activo de todos los niveles administrativos
3. Un programa de acciones para todos los empleados comenzando por el director general

Desgraciadamente existen dificultades a la hora de la implementación de lo que realmente se cree y lo que es la filosofía de calidad, especialmente en:

- La percepción de el cambio de cultura y como la gente es facultada
- El significado de contar con una estructura horizontal para una cultura de calidad
- El significado que toma el papel de cada administrador

La distancia entre lo que realmente se creó y la filosofía de calidad esta en:

- Una visión superficial del cambio cultural, sólo teniendo como prioridad número uno la satisfacción del consumidor, la cual no va profundamente por un cambio fundamental en las relaciones y estructura organizacional, para así poder lograr esta prioridad.

- Una sobre estimación de los efectos en el entrenamiento de herramientas, procesos y sistemas de calidad, para facultar a los empleados en dar mejor calidad y desempeño. Es necesario incorporar un cambio de funciones en el papel de los administradores de un inspector controlador a un entrenador facilitador; creando respeto, confianza, apertura, paciencia, dar autoridad a los empleados de tomar decisiones y cumplir las necesidades del cliente.

"Entrenar a las personas con herramientas de calidad, no los faculta para dar calidad" (Jones, 1996, pág. 132)

En algunas organizaciones occidentales se ha observado fracasos para lograr poner en práctica la filosofía de calidad como por ejemplo en:

- Una sobre-estimación de la importancia del trabajo en equipo en el cual los administradores desarrollan relaciones recíprocas con los empleados, para poder facultarlos posteriormente a dar mejor calidad y desempeño.
- Una marginación y falta de análisis de lo suave de actitudes y habilidades interpersonales necesarias para crea un relación recíproca entre administradores y empleados, y cómo desarrollarlas en ellos
- Una falta de entendimiento por parte del los directores generales, en desarrollar la clave de lo suave en actitudes y habilidades interpersonales para lograr un cambio cultural, y de la necesidad de una estructura horizontal para soportar éste cambio requerido.

La filosofía de calidad en Occidente concentrándose en lo teórico de un cambio cultural, - liderazgo, trabajo en equipo, estructura horizontal, administradores como entrenadores, facultamiento de empleados, satisfacción y cuidado del cliente -, ha fracasado en lograr y promover el conjunto de habilidades prácticas necesarias para remover la confusión de la filosofía y aplicar la teoría en la realidad (Jones, 1996).

El arte de lograr una cultura de calidad

Frederick Bolling (1994) en su libro *The Art of Acheiving Quality* discute el efecto de la cultura en la calidad y como se percibe lo que llamamos calidad; hace referencia a la forma en que cada persona y organizaciones responden hacia la calidad, como actúan en ella, sus culturas, y como un conocimiento de la cultura es necesario, antes de que un progreso en serio se puede hacer un nivel técnico hacia sistemas de calidad. Por último el muestra como ciertas habilidades son

relevantes para lograr una cultura de calidad, combinadas con una imaginación creativa.

1. Cultura

Para la gente, la calidad se percibe cuando la sabe y la ve al mismo tiempo, la no calidad es la diferencia entre lo que se espera y lo que se experimenta. Algunas veces cuando solicitamos un servicio esperamos recibir cierto trato y opciones, pero algunas veces al no recibirlas se presenta la no calidad. Nuestras percepciones y lo que esperamos de calidad se basa en nuestra cultura, en nuestras acciones, valores creencias y forma de ver la vida.

La existencia de calidad y no calidad se debe al resultado que una persona da en su involucramiento en la acción; y esta persona tiene el derecho de hacerlo a su manera, y encontrar la forma correcta, la misma que le complace; el resultado final es la liga entre las personas y la calidad; se puede afirmar entonces, que éste es un argumento emocional, entonces si calidad es emocional, por lo tanto calidad es parte de nuestra cultura.

Se tienen diferentes expectativas, dependiendo de lo que para nosotros es bueno o no; si se tiene una expectativa y esta se obtiene, sin importar lo alto o bajo de mi expectativa, ésta fue recibida. Las expectativas se pueden medir de la siguiente manera: si lo que se recibe es menor lo que se espera, se obtiene no calidad; si lo que se recibe es igual a lo que se espera, se obtiene calidad; y si lo recibido es mayor a lo que esperado entonces son sorpresas agradables. Esto es muy difícil de medir porque es cultura, es lo que otros ven en nosotros, es una medida de lo que se acepta comparado con lo que se está acostumbrado a recibir o esperar.

Sin importar las características inherentes de un producto o servicio, la percepción de calidad que se tenga del mismo va a depender de la persona; por ejemplo, como consumidores interesa el proceso de diseño y de producción de una silla, sino su comodidad, estilo, precio, etc.; aunque en el fondo se sepa que la calidad de un producto o servicio va a depender de las características inherentes, junto con la percepción de gusto o disgusto. Por lo tanto, calidad esta en función de las características inherentes de un producto o servicio y de lo que nosotros como consumidores esperamos del mismo.

Por otro lado, la no calidad ha sido resultado de la cultura como consumidores; se acepta la no calidad; es decir, por ejemplo, en aquellas tiendas en donde se pueden devolver las cosas después de la compra; se esta inmersos en un sistema en el que los productos se ven como algo que se espera realmente y por esto se tiene la posibilidad de regresarlo; se predispone al consumidor a una insatisfacción.

Existen una variedad de libros, revistas, gente estudiando, etc. acerca de calidad con una nueva forma de trabajo o vida; talvez se está tratando de cambiar la cultura, pero ciertamente lo que se está tratando de cambiar son la forma de comprender o interpretar las técnicas y filosofías de calidad; un ejemplo es la implementación de Control total de calidad, el cual no comienza con atender a la cultura; se identifica la necesidad de calidad, se enseñan los mecanismos de operación y conformancia para lograrla, se logra a través de equipos de trabajo, enfocándose hacia la satisfacción del consumidor, esto es: calidad, conformidad, trabajo en equipo y cliente; sin embargo, no se considera a la cultura. Para Bolling (1994) esto es incorrecto. Se necesita de cultura, calidad, conformidad, trabajo en equipo y cliente, para desarrollar una cultura de calidad y evitar la no calidad.

La calidad depende de lo que se espera y percibe de un producto o servicio, en base al sentimiento, deseos, experiencia, etc. a aspecto adquiridos y vividos en cada país y cultura propia, variando de país a país.

2. Cultura, Cliente

Se ha identificado la necesidad de un cambio de cultura hacia la calidad, pero ¿quién tiene que cambiar, la sociedad el individuo?. Definitivamente ambos tienen que cambiar, sin embargo el grupo de personas no puede cambiar, sin antes hacerlo el individuo; la persona debe de esperar más de los productos y servicios de sus organizaciones nacionales para poder competir; no se puede cambiar toda una cultura, pero si parte de ella para lograr competir; primero se tiene que usar lo más que se pueda las técnicas de calidad que han dado resultado a los ganadores, y luego adaptarlas de la manera en que se acoplen en la cultura nacional; esto lleva un cambio de cultura, y una nueva forma de interpretar y aplicar las técnicas y filosofías de calidad.

El cambio es difícil, ya que las nuevas ideas no se aceptan hasta que están establecidas en nuestra forma de vida y de pensar. El individuo tiene una concepción de calidad que va cambiando; ahora se espera recibir un producto o servicio de calidad sin un alto costo. La filosofía de calidad de un individuo es paralela a Control total de calidad en una organización, es decir, el individuo es el comienzo para una filosofía de calidad, la persona es la que usa un modelo de calidad, lo entiende, y lo interpreta dentro de la organización donde trabaja.

Todas las personas son clientes de algo, por lo que todas las personas tienen que cambiar para tener una mejor calidad; se deben de tener personas como agentes de cambio en todas las organizaciones.

La forma en que se trata a los demás es como se recibirá un trato. Las metas de las organizaciones deben estar influenciadas por la cultura de los clientes a quienes se les vende y se les promete, ya que el cliente toma esto muy en cuenta; es decir, si se le promete al cliente buen servicio, al no recibirlo, hará mala propaganda a la organización y jamás regresará. Para poder identificar lo que desean los clientes (en base a su cultura), entendiendo por cliente, un usuario constante del producto o servicio, se pueden usar estudios de mercado.

Así como las personas se tienen que examinar internamente para identificar sus expectativas y que les satisface, también las organizaciones, identificando así las metas. Una organización esta integrada por personas, y si las personas no se identifican, menos la organización; lo que pasa dentro de una empresa depende de las personas, y esto se traduce en como se desea que vean a la organización desde el exterior; por ejemplo, Ford tiene como *slogan*, "Calidad como trabajo número uno", tratando de expresar que es parte de la forma de vida, creencias, valores, y cambio hacia una cultura de calidad.

3. Cultura, cliente, trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el mecanismo esencial para que una organización logre calidad; un grupo de personas con metas claras, que hagan contribuciones y que estas sean aceptadas dentro del mismo. Algunas veces se le llama equipo a un grupo de personas bajo un control, en lugar de un entrenador o líder. En la grandes compañías se organizan por departamentos en base a funciones,

productos, etc.; estos departamentos están formados por un grupo de individuos, que pueden o no ser un equipo, esto depende de que los integrantes estén comprometidos con las políticas y metas del grupo; el equipo debe tener sus propias metas y propósitos, y seleccionar su propio líder dentro del mismo equipo, no de afuera, es decir, que la organización imponga al líder, las metas y los propósitos; los equipos se deben formar por sí mismos.

Pueden existir varios tipos de equipos: el más simple es el semi equipo el cual es creado por la organización, el equipo para proyectos, el líder y los miembros también son seleccionados, sólo que ellos definen su forma de trabajo; y el equipo ideal es aquel en el son formados por sí mismos, eligen su propio líder, definen sus propias políticas, tienen un propósito claro y común; están comprometidos con los siguiente mandamientos:

- Ayuda mutua para lo correcto
- Buscar formas para trabajar nuevas ideas
- Si existen dudas, verificar que pasa, no asumir cosas sin información
- Ayudar a cada uno a ganar y festejar todas las victorias
- Hablar positivamente de cada uno y de la organización cuando haya

oportunidad

- Mantener una mentalidad positiva sin importar las circunstancias
- Actuar con iniciativa y coraje
- Hacer todo con entusiasmo
- No perder la fe
- Diviértete

Este tipo de equipos aparecerá en las organizaciones, en dónde y cuándo las condiciones sean apropiadas, ya que a muchos de los administradores actuales no les gustará.

Los equipos pueden hacer cualquier cosa que ellos deseen si son manejados correcta y sabiamente, entre mayor libertad tenga, más harán lo que se desea. Las culturas pueden cambiar con el tiempo a través de pequeños grupos que son escogidos por sí mismos. Los equipos pequeños tienen mejor respuesta que los grandes.

Bolling (1994) afirma que los equipos ideales son grupos pequeños que crean su propia cultura; pueden ser diferentes a lo de su alrededor para poder hacer lo que desean, aunque no a todos les parezca lo diferente; los administradores pueden aceptarlo en base al liderazgo que apliquen, a través de un cambio en su manera de administrar y su propia cultura. Esto es muy difícil, pero si se puede hacer una transición de cultura en pequeños grupos.

Se pueden tener equipos para la innovación, retos, problemas, cambios; quienes representarán, desde el nivel alto al bajo, un cambio de cultura, logrando las metas organizacioneales, reconociendo primero la cultura antes de lograr las metas.

4. Cultura, cliente, trabajo en equipo, conformidad

Conformidad es obtener lo que se desea, y por el contrario, divergencia es no obtener lo que se desea. Un semi equipo siempre tiene conformidad, ya que se le ordena y controla, el equipo de proyectos puede no tener conformidad pero se

reorganiza desde el exterior (organización); los equipos ideales pueden controlarse por sí mismos y juzgar sus conformidades y divergencias, reorganizándose y ejerciendo control cuando es necesario.

Para poder definir si existe conformidad o divergencia, la estadística es una gran ayuda; en un proceso de producción se pueden obtener piezas con variaciones, es decir, se espera que la gran mayoría caiga en un promedio esperado, y el otro porcentaje en una divergencia esperada; entonces conformidad es un valor especificado con una divergencia esperada; las estadísticas son difíciles de comprender, pero dentro de la definición de conformidad, está se puede entender como, nada es igual a cualquier otra cosa, es por esto que existe la divergencia.

Cualquier organización que no controla los parámetros críticos de sus productos, porque no entienden variación, divergencia y conformidad, y muchos otros aspectos estadísticos, perderá la batalla en los negocios.

En los procesos de producción es imposible trabajar sin especificaciones con los proveedores, y para esto debe existir mediciones estándar reconocidas mundialmente, que sirven para verificar la satisfacción y conformidad.

En la sociedad no existen un interés por la estadística y se tiende a nombrar como aburrida, al no serlo, talvez porque no se tiene la paciencia de hacer los cálculos correctamente; sin embargo, ya existe la manera de hacer los cálculos automáticamente, lo cual facilita el uso de las estadísticas y les quita lo "aburrido".

Se puede decir que la conformidad es algo que esperamos recibir, y si la mantenemos aparte de los aspectos tecnológicos, es muy difícil de medir ya que implica las percepciones individuales.

Por ejemplo, la moda en el vestir es aceptada en base a la cultura que se vive en la época, conforme se las personas van cambiando se van cambiando los estilos; aquí hay que tomar muy en cuenta que la moda frecuentemente no considera la comodidad, para obtener ciertos estilos; en cambio, si se hace un mejoramiento, éste es sensible con buena construcción, con un control, y cuando se hace bien, se vuelve parte de nuestra forma de vida. Cada mejoramiento es parte de un cambio cultural y la moda es un reflejo de la cultura actual. Por lo tanto, un mejoramiento tiene que estar bien hecho para que sea incorporado en la cultura, si no, no será mejora. Al las tecnologías ser más avanzadas se tiene una expectativa hacia el cambio, especialmente en cuestiones de información.

Los individuos como consumidores son los únicos que pueden ver que la calidad se ha convertido en una expectativa, y en una expectativa hacia el cambio. Sin embargo, el individuo no se puede quedar callado, lo debe comentar con su equipo; el pensamiento individual tiene limitaciones, y al compartirlas con amigos, equipo de trabajo, se entienden y aclarar mejor, además de compartirlas con los demás.

Las organizaciones prometen servicios y productos a los consumidores; esto implica un trabajo duro en equipo, usando todos los modernos métodos estadísticos para la conformidad y así producir calidad; pero no sólo prometen el producto y servicio, si no además, una experiencia al comprarlo y vivir con el. Además, de identificar la cultura del consumidor para fijar metas y promesas en la organización, también se necesita de trabajo en equipo y herramientas de conformidad para fundamentar o soportar, la obtención de calidad.

Hay que pensar en los equipos de trabajo como si fuera nuestra familia, y tal vez se puedan obtener mayores beneficios, ya que se trabajaría para obtener los propios deseos.

El lenguaje de calidad debe ser claro para todos en la empresa, es decir, todos deben tener claro quién es el consumidor, cómo tratarlo, cuáles son las metas de la empresa, las promesas hechas, los métodos de conformidad y el trabajo en equipo. No es necesario tener juntas aburridas para transmitir estos conceptos, se requiere de consistencia, y una bien recibida y dirigida actitud en todo el lugar de trabajo. Esto es así mucho en las organizaciones Japonesas, ya que en su cultura se comprende y aplica muy bien el concepto de compartir; y para poderlo aplicar a la cultura de otro país, primero hay que entender las diferencias culturales entre los países (hasta de lenguaje), para adaptar las metodologías o técnicas, a las organizaciones nacionales.

5. Cultura, cliente, trabajo en equipo, conformidad, calidad

El Dr. Deming hablaba acerca de la cultura organizacional, enfocándose en el consumidor, resaltando puntos como liderazgo, trabajo en equipo, y conformidad de los procesos, todo para obtener calidad.

Los administradores tratan de imponer estos conceptos en las organizaciones, y cambiar la forma de trabajo de las personas, sin antes conocer profundamente estos conceptos, la cultura, y las consecuencias de un cambio.

Bolling (1994) considera que no hay que basarse en calidad como una definición, sino más bien, en lo que deseamos recibir. El arte para lograr calidad, tiene sus raíces en el entendimiento de la cultura, poniendo atención en el

consumidor, usando equipos de trabajo, y herramientas de conformidad, esto es: cultura, cliente, trabajo en equipo, conformidad y CALIDAD.

6. Cultura, cliente, trabajo en equipo, conformidad, calidad y más allá

Calidad es una percepción que surge como consecuencia de lo bien explícito e implícito que las promesas hechas a un consumidor, son logradas por la organización. Un consumidor es un comprador o usuario del servicio repetidas veces, y un productor de alta calidad es reconocido como una compañía suficientemente consciente para entender al cliente, la cultura del cliente, su propia cultura, además de usar libremente el trabajo en equipo y conformidad (que trascienden la cultura), en sus operaciones. El cliente además espera mejoras más allá de los niveles actuales existentes del producto y la organización.

La idea de mejoramiento continuo es tener un mejor nivel de calidad, es decir, calidad es lo único que cae más allá de la calidad. Pero ir más allá de la calidad no se basará en pasar de un error de 0.01 a uno de 0.001, sino en la forma en que los individuos percibirán a la empresa que le compran el producto o servicio (¿es un organización preocupada por la sociedad, por el medio ambiente?, ¿son honestos en sus negociaciones, apoyan causas justas?); además para parecer digna una organización, también debe ser reconocida como la mejor empleadora.

Al parecer en las universidades no existen cursos acerca de la cultura de calidad, en base a los estudiantes contratados en las empresas, a veces hasta los ejecutivos no la conocen. Para Bolling (1994) será muy difícil un cambio de cultura, tal vez hasta obtener un cambio generacional, ya que se cambian las formas de hacer las cosas hasta que se cambia a la gente. Calidad más allá de la

calidad requerirá que las organizaciones tengan una visión diferente de ellas mismas; esto requiere un cambio cultural, y talvez esto se pueda lograr con el mejoramiento continuo.

El autor afirma que es importante la venida de una nueva generación para que realmente exista un cambio real y una cultura de calidad.

Bolling (1994) recomienda dar cursos de calidad en las universidades tomando en cuenta los siguientes porcentajes:

Cultura 35%

Cliente 25%

Trabajo en equipo 20%

Conformidad 15%

Calidad 5%

Calidad más allá de la calidad implicará un cambio en la cultura. Talvez primero sea un cambio en la calidad y después en la cultura, todo depende de la organización y de la gente.... adaptación.

Desarrollando una fuerza de trabajo orientada hacia la calidad

Para Morgan y Smith (1996) las organizaciones se deben de enfocar al desarrollo en lugar que al entrenamiento. Lo pueden hacer a través de una estrategia o como un sistema; es decir, que debe estar ligado en la estrategia de calidad y verlo como un proceso, no como una técnica, programa, evento, el desarrollo nunca termina. Por ejemplo, la organización orientada hacia la calidad debe desarrollar y reforzar en sus empleados habilidades de liderazgo, entrenamiento, facultar, facilitar, orientados al cliente, a través de programas, seminarios para valores, solución de problemas, estadísticas, certificados de

calidad, etc. Sin embargo, para el desarrollo, no sólo los programas son suficientes, se tiene que analizar sistemáticamente los componentes, ver resultados y hacer esfuerzos de mejora en el desarrollo; se debe hacer con la participación de la fuerza de trabajo, siendo flexible y buscando el aprendizaje; es importante evaluar con las medidas de desempeño para ver cambios y mejoraras en el proceso para tomar acciones de control. Por lo general, las organizaciones orientadas hacia la calidad, permiten el desarrollo profesional de sus empleados, participando en todas las actividades que se hacen en la empresa, no sólo la que ellos realizan; se procura que vean a la organización como un sistema y las interrelaciones que existen en las funciones de cada trabajador. Se desea que los empleados desarrollen habilidades de éxito en las que ellos se benefician, al igual que ayudan a la organización a ser más efectiva:

- Obtener la experiencia en la práctica
- Al tomar un riesgo ligarlo con las personas, la organización, junto con las ideas a aplicar
- Demostrar pertenencia, es decir, poner atención a la organización
- Especialización, no sólo conformarse con hacer bien el trabajo, si no además, ver otros que necesitan más del trabajo realizado
- Tener conexiones con otras personas fuera de la organización que ayuden al desarrollo
- Participar en todas las actividades de la organización demostrando las habilidades, antes de que se digan en público.

El papel de los supervisores es muy importante así como el de los participantes.

Los supervisores deben estar involucrados en todas las facetas del desarrollo, que sea parte integral de su trabajo; estar al pendiente de sus necesidades y apoyarlos al máximo, deben ser entrenadores y facilitadores para apoyar el aprendizaje de su fuerza de trabajo. Por el otro lado, cada individuo debe de reconocer su papel y responsabilidad que le corresponde para el desarrollo de la calidad.

Entre las herramientas para el desarrollo de una cultura de calidad, se encuentran el tener un inventario de las habilidades de los empleados, en donde se pueden ver los gustos, promociones, desarrollo de otras habilidades; a través de la consideración de: puntajes de conocimiento y habilidades, experiencia de trabajo previa, grados de educación y otros campos de estudio, historiales de trabajo y otros logros, entrenamientos completados, preferencias geográficas, aspiraciones profesionales y objetivos, fechas de retiro anticipadas.

En algunas organizaciones orientadas hacia la calidad, identifican aquellos individuos con potencial para ser líderes y facilitar la integración de la calidad en las actividades de todos los empleados sistemáticamente; a estas personas se les da mayor responsabilidad y oportunidades de desarrollo, como cambio de funciones, asignaturas complicadas, consejero y da retroalimentación, mentor, así como entrenamiento adicional. Se les pide que actúen como líderes y solucionares de problemas o procesos de mejoramiento, ser contactos con el cliente externo, asistir a programas de entrenamiento internos y externos sobre calidad y administración de la calidad, además de ser los entrenadores de sus compañeros en la organización en los principios de calidad y administración de la calidad. Para el desarrollo del liderazgo existe el método de retroalimentación de los 360 grados, el cual consiste en recibir retroalimentación de múltiples fuentes y puntos de vista

en la organización, acerca del comportamiento relevante y evaluación del trabajo del empleado, entre ellas, administradores, supervisores, colegas, subordinados, cliente externo, etc.; con esto se espera que la persona no sólo satisfaga al jefe, sino a todas las personas con las que tiene contacto. Poder desarrollar un líder con el método de los 360 grados, requiere a veces de asesoría externa, y además debe estar ligado siempre con la iniciativa de calidad de la organización. Un instrumento para dar retroalimentación en el método de los 360 grados es del *Personal Quality Orientation Audit (PQOA)*, citado en el capítulo II, tomando en consideración los siguientes aspectos (Morgan & Smith, 1996):

1. Consciencia

- Se puede confiar en que se hará el trabajo asignado
- Tiene un alto nivel de energía

2. Compromiso con la excelencia

- Tiene altos niveles y estándares en el trabajo personal
- Crea un clima de trabajo que enfatice y provoque la excelencia

3. Flexibilidad

- Acepta la necesidad del cambio
- Esta dispuesto a probar nuevas filosofías

4. Auto aprendizaje y auto desarrollo

- Existe disposición a aprender nuevas cosas
- Activamente se persigue el desarrollo personal y oportunidades

5. Habilidades de comunicación

- Escuchar con cuidado a otros
- Hablar efectivamente enfrente de grupos

6. Pensamiento creativo

- Trabaja efectivamente en situaciones ambiguas
- Genera soluciones creativas e innovadoras

7. Desarrollo de equipos

- Enfatiza y provoca trabajo en equipo entre asociados
- Reconoce y recompensa buenos esfuerzos de equipo

8. Involucra a otros

- Pregunta datos y sugerencias antes de tomar decisiones
- Escucha ideas de otros y sugerencias

9. Facultamiento de otros

- Motiva a otros a enfrentar por sí mismos problemas relacionados con

el trabajo

- Se da la oportunidad de cambiar las cosas

10. Habilidades interpersonales

- Trata a otros consistentemente y justamente
- No se tolera comportamiento no ético

11. Trabajo en equipo y cooperación

- Desarrolla trabajo efectivo y relaciones con otros departamentos
- Desarrolla trabajo efectivo y relaciones con subordinados

12. Entrenando y desarrollando a otros

- Da a otros asignaturas retadoras para ayudar al desarrollo
- Apoya y entrena a otros en desarrollar sus habilidades para su

empleo

13. Orientación interna y externa con el cliente

- Dispuesto a ayudar a otros
- Es amigable en tratos con otros
- Motiva a otros a hacer el trabajo correcto a la primera vez
- Reconoce y recompensa la alta calidad en el servicio con el cliente

interno

- Trabaja para cumplir con las necesidades de cliente externos
- Reconoce y recompensa la alta calidad en el servicio a clientes

externos

14. Mejorando procesos

- Desarrolla nuevas y mejores maneras de hacer las cosas

15. Entendimiento de teorías y filosofías de calidad

- Lee libros y artículos relacionados con calidad y mejoramiento de

procesos

- Toma cursos y talleres de calidad y servicio al cliente

16. Entendimiento de herramientas y métodos de calidad

- Usa gráficas y otros apoyos visuales para planear y monitorear el

trabajo

- Aplica métodos estadísticos

17. Solución de problemas y toma de decisiones

- Busca información necesaria para la toma efectiva de las decisiones
- Enfrenta a los problemas sistemáticamente

18. Implementando el cambio

- Activamente se involucra a otros en el cambio de procesos
- Se identifican y dan seguimiento a las barreras para el cambio

El desarrollo y la administración de éste método de los 360 grados es sólo el primer paso, para que sea efectivo es necesario incluir un número de componentes al usar la retroalimentación para hacer cambios constructivos; como, ayuda para interpretar y interanalizar los resultados de la retroalimentación, planes de acción, entrenamientos en las habilidades, etc.

No basta con sólo entrenar y proporcionar desarrollo y oportunidades a los individuos, también es necesario integrar esto con la estrategia total de calidad de la organización, y cuando se hace correctamente las bases y establecimientos de calidad, se convierten en los cimientos de todas las iniciativas y desarrollos de calidad (Morgan & Smith, 1996).

Los líderes de la organización se convierten en parte crítica para lograr una cultura de calidad en la organización, ya que ellos proveen de la visión y dirección de los esfuerzos hacia la calidad. Los directores generales son los que toman la decisión estratégica de aceptar el nuevo paradigma de la calidad, además de desarrollar un marco de trabajo para asegurar el éxito. Los gerentes son cruciales ya que ellos hacen que los mejoramientos a la calidad pasen. Los líderes son el modelo a seguir; los empleados son más aptos a responder a acciones que ellos ven a, objetivos y visión que escuchan. Para convencer a las personas de la organización que la calidad no es una moda pasajera, se debe de cambiar las medidas de desempeño y la estructura de recompensas en la organización; los criterios de contratación y selección de los individuos deben de reflejar la iniciativa de calidad (Morgan & Smith, 1996).

Actividades para una administración total de la calidad, relacionadas con el desarrollo de una cultura de calidad

En el libro *Managing for Quality*, Hunt (1993) comenta áreas de actividad para el desarrollo de calidad total, dentro de las cuales, las siguientes, se consideran necesarias para el desarrollo de la cultura de calidad en la organización.

- Calidad total depende de las personas más que cualquier otra cosa, las personas dirigen y son dirigidas; calidad depende de liderazgo efectivo, el cual siempre debe ser proporcionado
- Cada persona en la organización debe estar consciente de la necesidad de la mejora, de las herramientas, metodologías y conocimientos necesarios para mejorar los esfuerzos.
- Se requiere de líneas de comunicación a todo lo largo y ancho de la organización en todos los niveles, las cuales sean honestas y abiertas; tal vez la comunicación sea el factor más importante para crear un ambiente de calidad en la organización
- El trabajo en equipo permite aplicar diversas habilidades, experiencia, conocimiento en los procesos y solución de problemas; el equipo tiene información pasada para basar la mejora, además que se permite la participación de todos los individuales, cooperando para la calidad en la organización.
- Si se desea una cultura de calidad se debe entrenar y educar a la gente, así como proporcionarles apoyo; todo depende de la habilidad para

cumplir con la mejora y la disponibilidad para el entrenamiento en herramientas y técnicas y habilidades de calidad

- Se requiere de confianza y respeto para crear una atmósfera de libre participación, sin miedo; se deben de establecer canales de comunicación abiertos y honestos, accesibles para todas la organización; si existe alguna idea o contribución, se debe de agradecer, si existe un fracaso se debe de ayudar y apoyar para salir adelante, así como recompensar por los buenos trabajos

- Hacer el mejoramiento continuo una forma de vida en la organización, una rutina diaria, integrarlo en todos los aspectos del trabajo; el mejoramiento continuo adquiere madurez únicamente cuando se integra en rutinariamente en todos los trabajos de la organización; se requiere recolección y evaluación de datos para tomar acciones de control y de mejora

Desarrollando una cultura de calidad

Para Juran y Gryna (1993) la cultura se puede cambiar; se necesita proporcionar una conciencia hacia la calidad, evidencia del liderazgo, de la administración, autodesarrollo, facultamiento, participación, reconocimiento y recompensas; todos estos caminos deben ser integrados dentro de las metodologías y estructuras de calidad. Para crear una conciencia y acciones hacia la calidad lo primero es crear y diseminar la información acerca del estado actual de la calidad; proporcionar información de las medidas de calidad y que se conviertan en los signos vitales (servicio al cliente, compras, desarrollo de productos, etc.). Proporcionar evidencia del liderazgo de la administración no sólo el compromiso, hay que probarlo con hechos (establecer y servir como *consul* de

calidad, establecer políticas, metas, recursos, entrenamiento, reconocimiento y recompensas hacia la calidad, y estímulo del mejoramiento). Proporcionar auto desarrollo y facultamiento (inspirar a que tomen pasos positivos hacia la calidad; y se necesita de fuerza de trabajo educada, creativa y con experiencia. Equipos autodirigidos y diseño del trabajo, permiten proporcionar a la personas el conocimiento para desempeñarse y retroalimentar sobre las metas logradas (combinar tareas secuenciales para producir largos módulos de trabajo, arreglar el trabajo en grupos significativos, por cliente, productor, proporcionar comunicación directa entre el personal y el cliente, proporcionar a los empleados mayor autocontrol para la toma de decisiones, crear sistemas de retroalimentación para proveer a los empleados de información acerca del trabajo que están haciendo. El *empowerment* (facultamiento) permite delegar el proceso de toma de decisiones y autoridad a niveles bajos de la organización. Va más allá de entrenar y delegar autoridad Se tiene que motivar a la gente a tomar la iniciativa de traer a flote sus puntos de vista (soportar errores). La responsabilidad y confianza se vuelve más significativa. Para proporcionar participación y comenzar acción hacia la calidad, lo primero que tiene que hacer es cambiar las actitudes de la gente. Al cambiar actitudes se conduce a un cambio de comportamiento y viceversa. Entre las formas de participación se encuentran el *consul* de calidad, equipos de mejora de la calidad, círculos de calidad, fuerzas de trabajo, propietarios del proceso, revisión del diseño y proceso, proporcionar planeación, establecer metas de calidad, planeación del trabajo, visitas al consumidor y proveedores, juntas con administradores, visitar otras compañías, rotación en el empleo, conferencias. Proporcionar reconocimiento y recompensas; el reconocimiento es público por un desempeño superior a las actividades específicas, como cartas de felicitación,

enviar a un seminario); las recompensas son beneficios monetarios, promociones, bonos, referentes a un desempeño superior contar las metas (Juran y Gryna, 1993).

Para crear una cultura de calidad

En México como en el mundo existen empresas con cultura de calidad, pero no abundan. Para el Dr. Darvelio Castillo una cultura de calidad se puede crear de la misma manera en la que se han creado las culturas de no calidad; es decir, aprendiendo a hacer lo que es necesario para satisfacer las necesidades de los cliente; se trata de un proceso reeducativo a través del cual se van generando las habilidades y actitudes que conformarán un trabajo productivo y eficaz, y si esto se logra de manera participativa y colectiva entonces se comienza a crear una cultura de calidad. Requiere de un proceso paulatino y tiempo para lograr estos cambios. Se piensa que es difícil hacer las cosas bien a la primera vez y no lo es, lo que es difícil es cambiar las actitudes implicadas en la situaciones; lo mejor es instaurar un proceso educativo que incluya objetivos de cambio de actitudes que, a su vez, se reflejarán en cambio de comportamientos. Para que una organización se involucre a un cambio hacia una cultura de calidad, se requieren de varios requisitos: compromiso y decisión de la alta dirección, para comprometer y convencer a todo el personal; todos los administradores y supervisores de la organización deben de asumir un liderazgo activo para impulsar con el ejemplo el proceso de cambio hacia la calidad; la administración debe abrir ampliamente los canales de comunicación en todos los sentidos; todo el personal debe de tener claro que no sólo se busca productividad y producción en la organización, sino que también se pretende lograr calidad de vida en el trabajo.

Desarrollo de una cultura de calidad personal

Humberto Cantú (1997) comenta que todo individuo que posee una cultura cuando lo decida puede cambiarla si vas acorde a sus necesidades o estilo de vida; puede cambiar sus patrones de comportamiento sólo con su decisión personal. La proactividad es clave para el proceso de cambio personal, ya que a cada estímulo que el individuo reciba tendrá la capacidad de decidir como va a responder, de acuerdo a su inteligencia, conciencia moral y voluntad.

Para desarrollar una cultura de calidad a nivel personal se puede aplicar los aspectos social y profesional. El desarrollo de la calidad en el nivel social son aspectos vividos en un aprendizaje y desarrollo social, y se fundamentan en hábitos y valores que al conocerlos se pueden llevar a la práctica, dando como resultado el equilibrio de la vida personal (salud humana en todas sus facetas). El nivel profesional trata de que la persona alcance un conocimiento profundo de su área profesional y que pueda aplicarla e innovarla; la importancia radica en seguir aprendiendo día a día, ser susceptible a grandes innovaciones y conocimientos necesarios para trabajar en su área con calidad.

A un nivel personal el decálogo del desarrollo, citado en el punto de Qué es cultura de calidad, es una guía para desarrollar una cultura de calidad personal; además, también citados en el punto de Qué es cultura de calidad, es necesario tener la capacidad para trabajar en equipo, saber cómo planear, controlar y mejorar los procesos con los que se relacionan mediante el usos de las metodologías de calidad, y los hábitos y valores relacionados con ellos, tener una actitud de servicio hacia los cliente internos y externos de su proceso, buscando siempre satisfacer sus necesidades. Hay que apoyarse y seguir una planeación de vida y carrera, considerando aspectos como el laborar (conocimientos adquirir y

forma de obtenerlos), salud, familiar (determinar la relación que se desea tener para lograr el nivel afectivo deseado), intelectual (conocimientos al futuro y dónde están disponibles), social (como llevar relaciones con amistades actuales y futuras); también es buen realizar un análisis estratégico personal, considerando: ventajas y desventajas competitivas que te colocan adelante o atrás de las personas, ubicarse personalmente en el lugar actual y ver adónde se quiere llegar, especificando por dónde pasar para llegar, y hacer un plan de implementación.

"Una persona de calidad debe reconocer la necesidad de cambiar y adaptar su cultura constantemente, debido a que los retos que enfrenta la sociedad a la que sirve evolucionan de la misma manera; sin embargo, estos cambios se orientan hacia los hábitos, las prácticas y a ciertos valores, más no a los valores éticos y morales. Una persona de calidad es firme y congruente con sus principios éticos y morales". (Cantú, 1993, pág. 98)

El papel de la educación superior en el desarrollo y adopción de una cultura de calidad

La educación de las naciones

En una investigación elaborada por John H. Lockwood (1993) de la Universidad de Florida, acerca de la Educación de la Naciones, en base a la Teoría Económica de Robert B. Reich (E.U. Secretario del Trabajo), analiza puntos como después de la Segunda Guerra Mundial los E.U. y el mundo capitalista han cambia y continúan cambiando; además de como esto ha influenciado en los sistemas educativos y la riqueza de las naciones; por último propone reconsiderar las modas pasadas en las corporaciones.

Una corporación actual ya no se limita a las fronteras de su país, ahora ya son parte de una red internacional, en donde la corporación tiene plantas en todo el mundo. Además de esta globalización, el volumen alto en producción de bienes en manufactura, productos de alta calidad, el surgimiento de la sistemas expertos y tecnología de producción, etc. son razón de cambio para las compañías. Antes la fuerza de trabajo se limitaba al trabajo manual, tedioso y repetitivo, sin usar la razón (lo cual ha comenzado a suplirse por tecnología), por lo que las escuelas se enfocaban a enseñar trabajos repetitivos y no a pensar; sin embargo, esto esta cambiando.

Actualmente, lo que necesitan las naciones es enfocar y preparar sus esfuerzos para desarrollar un nuevo tipo de individual, el cual, para poder asegurar una posición económica de su país en el futuro, necesita conocimientos y habilidades para la solución creativa de problemas y trato internacional. Industrias de alto valor y servicio están dominando el mercado, por lo que se necesitará personal de alto valor: identificadores y solucionares de problemas, hábiles para pensar y actuar rápidamente (casi a la velocidad de un microprocesador).

Se necesita de una educación simbólica y analista para poder competir en un mundo cambiante, de la cual también dependerá de los padres (inculcar visitas a museos, escuchar música clásica, etc.).

Reich propone una reestructuración de las escuelas en donde se redefinan 4 habilidades básicas: abstracción, enfoque de sistemas, experimentación, y colaboración (estos puntos son importantes para que el ciudadano vaya creando una cultura de calidad, con estas habilidades podrá identificar problemas, sabrá como resolverlos, aprenderá a trabajar en equipo, todo para desempeñar mejor su trabajo y proporcionar productos y servicios de calidad en su organización).

Se le debe de enseñar a los estudiantes a pensar, darles acceso a librerías, laboratorios, computadoras, mantener clases pequeñas, entrenar a los profesores.

Se propone enfatizar en la educación formal la educación simbólica y analista que se vive en la informal (vivida en la sociedad fuera de la escuela). Por lo tanto, Reich afirma que la educación que enfatiza abstracción, pensamiento de sistemas, experimentación y colaboración, puede positivamente afectar todos los niveles de la sociedad (*clusters*), dentro y alrededor de las zonas simbólicas y analistas.

Este cambio de un alto volumen a una sociedad de alto valor, no será fácil además de costoso; se necesitará mucha inversión, no sólo en la corporación, sino también en las personas. La riqueza de una nación es no más atada a corporaciones grandes, sino a el valor que sus cuidados pueden añadir a la economía mundial. Se invertido en conservar al ambiente y hacer fuerte a las naciones; hoy se tiene que continuar invirtiendo en esto, pero además en las personas; es necesario invertir en la educación de la gente y de su bienestar para tener una nación líder mundial.

El poder de una nación ya no se medirá por su poder militar, sino por su educación, desarrollo industrial, seguridad nacional; es necesario invertir en la educación de la gente para enfrentar "batallas económicas".

Reich propone una revisión sobre las políticas de educación y bienestar de las naciones, teniendo como principal problema el costo para invertir en educación y bienestar; sin embargo, se propone enfocar la inversión en defensa para la educación de la nación.

La educación superior juega un papel muy importante para la competitividad de las organizaciones, y por ende de su país, al transmitir la enseñanza y aprendizaje apropiado a sus alumnos. En esta investigación no nos compete el tratar el mejorar la educación nacional, sin embargo, si el incluir la cultura de calidad como parte para mejorar esta educación y desempeño de sus ciudadanos, como se comentó en el punto anterior.

Control Total de Calidad

En las naciones capitalistas, las organizaciones se ven influenciadas por la industria, especialmente en el sistema de educación. Interés actual sobre la calidad de los productos en los negocios y la industria han dirigido una variedad de artículos dirigidos a formas y significados de como lograr mejoras en la productividad, organizacional, individual, por equipos, etc. Implicando esto a las escuelas de educación superior en encontrar cuáles son las necesidades de conocimiento para el profesionista, a través de la identificación de los requerimientos de sus clientes, que en este caso serían las organizaciones donde ejercerán la profesión.

James Van Patten (1993), en su artículo *Total Quality Management, Fall Out From Jonh Dewey's Theories ?*, comenta acerca del importante papel de las instituciones de educación superior para lograr el cambio hacia una cultura de calidad, enfocándose a tres puntos principales, según Dewey:

1. Cultura de Calidad requiere un compromiso hacia un cambio en la cultura organizacional.
 - Compromiso para el desarrollo de una cultura de democracia en los salones; la eliminación de barreras y competencia, fomentando cooperación,

confianza y trabajo en equipo; la cultura organizacional requerirá de un cambio y hacia una nueva forma de pensar social y relaciones de poder (enfoque participativo); educar a los estudiantes en una forma de vida cooperativa y mutua.

2. Compromiso hacia al cambio. Las instituciones económicas y políticas son las más poderosas educadoras, por lo que pueden ser las formadoras de creencias y actitudes fundamentales que pueden ser cambiadas, así como dentro de las escuelas.

- Para lograr el cambio es necesario la participación de todos los involucrados

3. Facultar a maestros y empleados. Un cambio de cultura no será fácil. Dewey pretende la creación de escuelas; es necesario convencer a los estudiantes, de que se verán comprometidos a unirse a actividades en las que de el uso que ellos les den a materiales y herramientas, va a depender para el uso que le vayan a dar otras personas.

- Es necesario que se faculte a los alumnos para aprender a pensar y actuar inteligentemente en cualquier situación que vayan a confrontar; se debe de facultar al estudiante a experimentar, cuestionar, observar y manipular el ambiente en el que se desenvuelven.

Con respecto al futuro para la educación hacia una cultura de calidad:

"El futuro es siempre impredecible. Ideales, incluyendo aquellos de un nueva y efectivo individualismo, deben ellos mismos enmarcar todas las posibilidades de condiciones existentes, hasta aquellas condiciones que constituirán una era corporativa e industrial." (Patten, 1993, pág. 116)

Jonnie J. Roebuck (1993) habla acerca de calidad y la educación superior. Algunas organizaciones están demandando el desarrollo intelectual y personal de sus empleados; por lo que las empresas y universidades están trabajando en actividades para poder incrementar y enfocarse en el aprendizaje del profesionista, quien pueda entregar un servicio de calidad. Además, de que para ellas también será necesario implementar sistemas de calidad, para poder "entregar" una aprendizaje adecuado al alumno y hacerlo un estudiante de "calidad".

Necesidad de entrenamiento

Para Sue Jones (1996) el aumento de la competitividad en un mercado global, las recesiones, han dirigido a las organizaciones a responder con calidad, cambio tecnológico y estructural, por lo que ha aumentado la necesidad de mayor entrenamiento y a menor costo.

Si los profesionistas ya salen entrenados de la universidad, habrá menores costos para la empresa, y habrá la tendencia a contratar a estos profesionistas.

Se recomienda en los entrenamientos:

- Atar la teoría a la práctica con ejemplos que relaciones a los estudiantes el lugar de trabajo, asegurando su motivación y entendimiento
- Usar proyectos basados de simulación basados en el equipo y técnicas realistas del lugar de trabajo
- Asignaturas a proyectos relacionados con lo que se hará en el lugar de trabajo
- Identificar muy bien el por qué se desea transmitir estos conocimientos para saber el cómo transmitirlos.

- El entrenador debe de proporcionar un clima de trabajo de escucha y diálogo, sin juicios y ridículos, asegurar el interés e incentivos hacia los estudiantes para aplicar las herramientas

Conjunto de habilidades para transmitir como personas (Jones, 1996):

- Habilidades de comunicación y escritura
- Habilidades de influencia e intervención
- Habilidades de trabajo en equipo
- Habilidades para la toma de decisiones
- Habilidades para la solución de problemas
- Habilidades numéricas

Para desarrollar una habilidad completamente, se requiere de una mezcla teórico-práctica y desarrollo de elementos intelectuales. Lo más que las personas desarrollan sus habilidades del pensamiento (evaluación, sugerencias, etc.), lo más fácil que entenderán la teoría y su efectividad en la aplicación práctica. Así, el alumno aprenderá conocimientos y habilidades de cualquier tipo con mayor efectividad, aplicará el conocimiento y las habilidades más efectivamente, aprenderá a trabajar colaborativamente (Jones, 1996)

Educación hacia una cultura de calidad

De acuerdo a la implementación de filosofías y metodologías de calidad, ha aumentado la necesidad de contar con el entrenamiento, conocimientos, habilidades, etc. del personal para poder laborar con calidad.

Morgan y Smith (1996) en su libro *Staffing The New Work Place* comentan que en 1984 había 45,574 miembros en la Asociación Americana de Calidad

(ASQ), y en 1994 había 130,977 miembros. En 1993 había 893 empresas estadounidenses certificadas *ISO 9000*, en 1995 6112. En una encuesta aplicada por la ASQ en 1993 para medir las actitudes de los empleados hacia trabajo en equipo, facultamiento, mejoras e iniciativas en la calidad, el 64% reportó participar en trabajos en equipo, el 84% reportó participar en más de una actividad en equipo; aproximadamente 3 de 5 habían recibido entrenamiento para el empleo, el uso de nueva tecnología, y la mitad había recibido entrenamiento para solución de problemas y trabajo con otras personas. En 1991 *Quality Progress* publicó su primer artículo de los esfuerzos de instituciones educativas hacia la administración de la calidad. Los resultados indicaban que 55 universidades y 12 *community colleges* en Estados Unidos tenían integrados cursos relacionados con administración de la calidad en sus planes de estudio; en 1995 la encuesta revelaba 220 universidades y 83 *community college* ofreciendo cursos de calidad. El enfoque de educación hacia la calidad a aumentado considerablemente, reflejándose en programas de ingeniería, administración, estadística, educación; 55% de las universidad ahora hasta ofrecen grados y especialidades relacionadas con calidad. Esta tendencia va a continuar más, y más individuos con habilidades y conocimientos de calidad van a entrar a la fuerza de trabajo.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En base al objetivo de la Tesis:

"Determinar de qué manera los cursos de calidad en el sector educativo de educación superior, permiten el desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad, analizando programas y resultados en instituciones educativas, que ya los imparten, así como el desempeño de los profesionistas en las organizaciones, que hayan tomado y no cursos de calidad; para con base a esto desarrollar un programa para la implementación de cursos de cultura de calidad en escuelas de educación superior."

Se decidió utilizar la Metodología Cualitativa, ya que se buscó estudiar casos y teoría existente en cultura de calidad, para generar una nueva proponiendo el programa. Con el estudio de casos, se analizaron la opinión y experiencia de gerentes de empresas, maestros y profesionistas en base a las variables del estudio identificadas en la revisión bibliográfica, a través de entrevistas; además, como complemento, con casos documentados bibliográficamente, se analizaron las experiencias vividas por instituciones de educación superior, empresas y profesionistas.

La investigación de campo se realizó para obtener información sobre las variables del estudio, que no habían sido resueltas del todo con los autores consultados, además para complementar el punto de vista de los mismos.

VARIABLES DEL ESTUDIO

1. Cómo transmitir cultura de calidad en el profesionista mexicano
2. Cómo motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano
3. Justificar la necesidad de impartir clases de cultura de calidad
4. Recurso humano con cultura de calidad en base ha haber estudiado en profesional o no conceptos, herramientas, etc. de calidad
5. Influencia de la impartición o no de cursos de calidad en profesional para el desarrollo de cultura de calidad en el alumno
6. Cuáles y cuántos conocimientos, herramientas, etc. son necesarios para desarrollar cultura de calidad e incluirlos en plan de estudios
7. Epoca para impartir los cursos
8. Transmisión de cultura de calidad en la comunidad a través de clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales

Componentes de la investigación

Los componentes considerados en el estudio de los casos fueron:

a) Preguntas del estudio

Se investigó sobre la opinión y experiencia de maestros de las escuelas de educación superior, independientemente de que impartan o no ellos los cursos de calidad, para identificar cuáles son los factores claves y actividades de las curriculas a considerar para impartir los cursos de cultura de calidad, así como

justificar la necesidad de contar con alumnos y profesionistas con cultura de calidad; además, para determinar de qué manera los maestros creen los cursos pueden influir en la cultura de calidad del alumno e implícitamente en la comunidad.

Por otro lado, se investigó a los profesionistas para identificar cómo su antecedente de calidad les ha ayudado y cómo les ha hecho falta; además, identificar la necesidad de conocimiento de calidad para incluirlo en el programa que se desea proponer, es decir, se desea identificar la falta de conocimiento para el correcto desempeño del profesionistas en su empresa y en su vida, para esto incluirlo en el programa para la planeación y diseño del curso de cultura de calidad.

Además, se consideró la opinión de gerentes de empresas, ya que ellos son los que pueden llegar a tener una visión global de la empresa e identificar la necesidad de recurso humano capacitado para la productividad y competitividad de su compañía, además de identificar los factores claves y actividades a considerar en cursos de cultura de calidad, en base a la experiencia que ellos han tenidos como líderes, con su gente y con su organización.

b) Unidades de estudio:

En base al objetivo, el estudio de casos estuvo integrado por tres unidades de estudio:

- Profesionistas (de cualquier edad y profesión)
- Maestros del sector educativo en escuelas de educación superior (de cualquier disciplina)
- Gerentes de empresas (de cualquier tipo y tamaño de empresas)

c) Recolección de datos:

En base a las variables del estudio, generadas después de la revisión bibliográfica, surgieron las preguntas a incluir en los cuestionarios para realizar las entrevistas durante la investigación de campo, para analizar la experiencia y opinión de maestros, gerentes de empresas y profesionistas, y así contrastar y complementar la información de los autores consultados.

MAESTROS

1.- Entrevistas:

- Estructuradas

Se utilizaron las entrevistas estructuradas para aplicarse a los maestros, independientemente de su área de especialidad, para ver qué opinan acerca de la influencia de cursos en la cultura de calidad en el alumno, identificar la importancia de estos cursos para el buen desempeño del alumno y profesionista en una organización, además de cuáles factores claves y actividades son necesarias a considerar para incluir en los cursos de cultura de calidad, y la posible influencia en la comunidad.

2.- Análisis de Documentos

Sólo se pudo tener acceso al programa del curso de Cultura de Calidad de el ITESM Campus Chihuahua, para identificar los temas que se incluyen, factores claves a considerar, actividades y prácticas, habilidades y valores a desarrollar; como forma de comparación y referencia, para poder elaborar el programa para cursos de cultura de calidad, producto final de esta Tesis.

Por otro lado, se estuvo revisando las guías académicas de los cursos impartidos por el Programa de Graduados en Dirección de Empresas y el Programa de Graduados en Ingeniería y Tecnologías, a través de la Universidad Virtual de el Sistema Tecnológico de Monterrey, para tener una base a seguir y aspectos a incluir, en el desarrollo y elaboración del curso de cultura de calidad. Además, el Programa de Graduados en Ingeniería y Tecnologías, proporcionó el manual de documentación de diseño de un curso, para tener así una guía más completa y poder desarrollar los aspectos a incluir en la clase. Cabe aclarar que se decidió revisar los cursos de la Universidad Virtual, ya que como usuario y cliente de la misma, los cursos se consideran muy bien diseñados y planeados, de una manera fácil y didáctica para el alumno, logrando el aprendizaje y desarrollo de habilidades; por lo que se decidió seguir un modelo similar poder transmitir dentro de el curso de cultura de calidad un aprendizaje similar en los alumnos de profesional.

Para identificar cuáles deben de ser los componentes esenciales y factores claves a considerar en la planeación y diseño de un curso, y así tener una guía para elaborar el programa de clases de cultura de calidad, se consultó el manual proporcionado en el Programa de Actualización de Habilidades Docentes del Sistema Tecnológico de Monterrey, para la Planeación y Diseño de un Curso.

Como parte de complemento a la investigación bibliográfica se buscaron documentos adicionales que sugirieran conceptos y herramientas de calidad a transmitir en un curso de cultura de calidad, así como posibles actividades a realizar dentro de el programa, para lograr una transmisión en la comunidad. Con esto, se obtuvo material correspondiente a Calidad Total en la Educación de el

Ing. Angel Díaz Mérito, para complementar el contenido y programa para las clases de cultura de calidad

Los resultados del análisis de documentos se encuentran en el Anexo A.

PROFESIONISTAS

1. Entrevistas
 - Estructuradas

Se aplicaron entrevistas estructuradas, para conocer cómo se relaciona el desempeño del profesional en una empresa al contar con conocimientos de calidad, así como para identificar los factores claves y actividades a considerar para el programa, y la posible influencia en la comunidad.

GERENTES DE EMPRESAS

2. Entrevistas
 - Estructuradas

Las entrevistas aplicadas a los gerentes de empresas se hicieron con el objetivo de conocer la opinión de los mismos, con respecto al contar con recurso humano con conocimientos de calidad para la productividad y competitividad de la organización, así como para identificar los factores claves y actividades que ellos consideran necesarias para incluir en un programa de cursos de cultura de calidad, y su posible influencia en la cultura de calidad de la comunidad.

Los cuestionarios de las tres entrevistas aplicadas a gerentes de empresas, maestros y profesionistas, respectivamente, se encuentran en el Anexo B

Casos Documentados Bibliográficamente

La investigación de casos documentados bibliográficamente, se usó para conocer cuál ha sido la experiencia de instituciones de educación superior al impartir o no cursos de calidad, con respecto a darles una cultura de calidad a los alumnos, en contraste con las necesidades de la industria. Por otro lado, para conocer la experiencia de profesionistas que han tomado cursos de calidad, cómo les ha servido para desempeñarse en su trabajo y vida personal, así como el haber adquirido una cultura de calidad.

A continuación se presentan las referencias bibliográficas de los casos encontrados:

Weinstein, L. B., Petrick, J. A., & Saunders, Paula M. (1998, abril).
What Higher Education Should Be Teaching About Quality-But Is Not
Quality Progress. 31, 91-95.

Schulz, D. (1997, julio). What a wonderful world it could be. *Quality Progress*. 30, 55-59.

Dooley, K. (1997, octubre). Use PDSA for Crying Out Loud. *Quality Progress*. 30, 60-63.

Clark, M. R. (1997, octubre). Brining Quality at Home. *Quality Progress*. 30, 64.

Los resultados de los casos documentados bibliográficamente se encuentran en el Anexo C.

Características de la muestra

No se definió un tamaño específico de la muestra para realizar la investigación. Se aplicaron las entrevistas necesarias dentro del tiempo establecido para la investigación, y hasta cuando los datos que se obtuvieron comenzaron a repetirse de lo que ya se tenía, y cuando la información recibida sirvió de materia prima suficiente para plantear robustamente el producto final de la investigación, con la información recopilada de gerentes generales de empresas, profesionistas y maestros, se dieron por terminadas las entrevistas.

Las primeras entrevistas a realizar fueron las de el cuestionario para Gerentes Generales. Cabe aclarar que los gerentes generales se seleccionaron sin importar el giro, tamaño y sistema administrativo de la empresa, ya que la calidad debe estar presente en cualquier organización independientemente del giro, tamaño y administración de esta; obteniendo así opiniones con diferentes puntos de vista, necesarias a considerar en un programa de cultura de calidad, ya que no se sabe a qué empresa irá el profesionista a laborar, por lo que debe de llevar una visión global y general de lo que requiere y necesita el medio empresarial.

- Se realizaron 4 entrevistas personales a empresarios de la localidad.

Las entrevistas se realizaron en el lugar de trabajo de los gerentes, llevando una grabadora para captar todos los datos posibles, además de hacer anotaciones durante la entrevista; al ser estructurada, las preguntas se fueron leyendo, conforme al tiempo de respuesta, que definía el mismo entrevistado. Además, se enviaron por correo electrónico aproximadamente 100 entrevistas

a gerentes de empresas que tenían publicada su cuenta de correo electrónico en Internet, dentro de los *home page* de sus organizaciones, pertenecientes a toda la República Mexicana, contando con una respuesta a 19 cuestionarios solamente. Los *web sites* consultados para obtener los *URL*'s de las empresas se obtuvieron de los sitios de interés recomendados en la página del ITESM Campus Chihuahua. A continuación se listan las direcciones fuentes:

<http://www.chi.itesm.mx/>

<http://www.albec.com.mx/albec500/albec500.html>

<http://www.hispanic.com/mexico.html>

<http://isocmex.org.mx/principal.html>

<http://192.100.204.58/caintra/>

http://telesur.acnet.net/cgi-bin/AIEM_busca.pl

<http://www.pixel.com.mx/>

<http://www-azc.uam.mx/mexico/index.html>

Por último, se enviaron 2 entrevistas por correo electrónico a gerentes de empresas identificadas en la ciudad de Chihuahua, de las cuales sólo se recibieron las respuestas de una.

Nota: Para realizar las entrevistas se incluyó una carta de presentación e explicación del motivo de la entrevista, la cual se incluye en el Anexo D, junto con las preguntas a los cuestionarios.

En total se obtuvieron 24 respuestas a entrevistas a gerentes de empresas. Además, que aquí se decidió parar la investigación a gerentes, ya que se comenzaron a recibir datos repetidos, los cuales se consideraron suficientes para proponer el producto final.

Los resultados de las entrevistas a gerentes de empresas se encuentran en el Anexo E.

Después de estas entrevistas se aplicaron los cuestionarios a maestros, los cuales fueron seleccionados sin importar el área de especialidad, institución de educación superior en la cual son docentes, edad y clase que imparten; ya que la calidad debe estar presente en todas las escuelas, para poder tener egresados con cultura de calidad; y así, al contar con puntos de vista más heterogéneos, se pueden obtener opiniones muy variadas, necesarias para enriquecer un programa de cursos de cultura de calidad, no sólo quedarse con la visión y vivencias de cierto tipo de maestros.

- Se obtuvieron solamente dos entrevistas personales con maestros de instituciones de educación superior de la localidad, siguiendo el mismo procedimiento de las entrevistas a gerentes, realizando la visita personal a la oficina del maestro, con una grabadora para guardar la plática, siguiendo las preguntas de forma estructurada con la secuencia marcada en el cuestionario. Al igual que con los gerentes, posteriormente se continuó con el envío de cuestionarios vía correo electrónico a maestros que publican sus cuentas en los *home pages* de sus universidades o tecnológicos dentro México. Se enviaron aproximadamente 100 cuestionarios, consultando los sitios de interés

sugeridos por la página de el ITESM Campus Chihuahua, tomando como base los siguientes:

<http://www.chi.itesm.mx>

<http://www-azc.uam.mx/mexico/index.html>

<http://www.hispanic.com/mexico.html>

Se recibieron respuestas por *e-mail* únicamente de 29 maestros, más los dos personales, se sumaron un total de 31 entrevistas respondidas, las cuales se consideraron tener los datos suficientes para poder complementar la de los gerentes y proponer el programa de cursos de cultura de calidad, además de que en la mayoría se comenzaron a repetir respuestas.

Los resultados de las entrevistas a maestros se encuentran en el Anexo F.

Por último, se realizaron las entrevistas a profesionistas, solamente vía *e-mail*, por la buena respuesta obtenida en las entrevistas anteriores.

- Se enviaron los cuestionarios a profesionistas laborando en las diferentes empresas que aparecen sus cuentas de correo electrónico en las páginas de internet de la misma organización dentro la República Mexicana, así como de las páginas de algunas universidades que publican las cuentas de correo electrónico de sus alumnos, también dentro de los *Web servers* en México; además de enviarse a amigos y conocidos profesionistas en el país. No se consideró la edad, ni la profesión, ni el sexo, ni el nivel socio-económico, ni la empresa donde se labora, ya que todo profesionista es responsable de

realizar sus actividades con calidad, para mejora de su organización, comunidad y familia, y así obtener información sin tendencias, con mayor variedad de opiniones, dependiendo de la experiencia vivida por cada profesionista en su escuela y lugar de trabajo.

De aproximadamente 100 entrevistas enviadas por correo electrónico se recibió respuesta a 27.

Cabe aclarar que se buscó hacer la investigación con heterogeneidad de entrevistados, ya que no se sabe en que tipo de empresa irá a laborar el profesionista, considerando la opinión de varios tipos de organizaciones, para incluirse en el programa; por otro lado, la calidad no es específica para ciertas comunidades por lo que todos los profesionistas deben de contar con cultura de calidad, y al buscar impartir los cursos en todas las carreras, se deben de considerar factores claves y actividades que recomiendan con su experiencia, maestros con diferentes áreas de especialidad y de docencia, así como profesionistas con diferentes carreras y puestos de trabajo.

Los resultados de las entrevistas a profesionistas de empresas se encuentran en el Anexo G.

Con toda la información recopilada de los profesionistas, en conjunto con la obtenida en las demás entrevistas, se decidió parar la investigación de campo, en vista de las repetidas respuestas, y la cantidad de información recibida, como base para complementar la bibliográfica, y así elaborar el programa para la implementación de cursos de cultura de calidad en todas las carreras profesionales.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis de resultados de la investigación de campo

A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos de las respuestas a las entrevistas de la investigación, estableciendo una relación entre la información obtenida en la investigación de campo, con la ya recopilada en la investigación bibliográfica, así como una definición de cada variable y relación entre las mismas. Se estructura de la siguiente manera: a) se presenta un resumen de la bibliografía relacionada con la variable en cuestión; b) se muestra algunas de las respuestas obtenidas en la investigación de campo, haciendo una asociación con cada uno de los cuestionarios; c) se explica la relación entre los dos incisos anteriores; d) se enuncia la definición de la variable.

Cabe aclarar que durante la investigación de campo se identificó cierta apatía en la comunidad para cooperar con entrevistas personales, talvez por el miedo a espionaje industrial, por la falta de tiempo, o por la falta de interés hacia la transmisión de cultura de calidad en la comunidad. Sucediendo algo similar al enviar los cuestionarios vía correo electrónico de algunos de los *WEB servers* que organizaciones y profesionistas de México tienen publicados en Internet, ya que sólo se recibió aproximadamente la cuarta parte de el número de entrevistas enviadas.

Variable 1. Cómo transmitir cultura de calidad en el profesionista mexicano

Corresponde a la información recopilada en el capítulo II de revisión bibliográfica en los puntos de: Cambio Cultural; Desarrollo y adopción de una cultura de calidad.

Para poder lograr transmitir una cultura de calidad, se requiere de un cambio hacia la misma.

Para Joe Batten (1992), en las organizaciones de los 90's la cultura de calidad total se centra y dirige por valores, que se pueden aprender y adoptar considerando componentes culturales:

- ◆ Liderazgo ya que las personas siguen a quien les enseña
- ◆ Traducir valores en acciones
- ◆ Recompensar a los que aprenden y el buen trabajo en equipo
- ◆ Desarrollo lógico y creativo de fortalezas
- ◆ Contar con una cultura de compromiso y aprendizaje continuo
- ◆ Crear criterios de evaluación

Hunt (1993) comenta que para un cambio cultural hacia la calidad se requiere de un involucramiento y compromiso, promoviendo la autodirección y disciplina, acompañada de extensiva educación y entrenamiento; tomando en cuenta formas de pensar, comportamiento individual y grupal, métodos de trabajo, actitudes, prioridades, niveles de conocimiento. Además para transmitir una cultura de calidad, Juran y Gryan (1993) sugieren hacerlo de forma participativa, refiriéndose a lo importante que es, en pequeñas escalas.

El Dr. Cantú (1997) advierte que para transmitir una cultura de calidad al mexicano hay que tomar en cuenta aspectos que pueden impedir, la comunicación abierta y franca, información, toma de decisiones, responsabilidad y valores compartidos, empleo por vida y entrenamiento continuo, mejora continua a largo plazo, uso eficiente de recursos; como son la dificultad de ejercer facultamiento y mala comunicación, la tendencia al colectivismo, alta rivalidad entre personas, evasión a la incertidumbre.

Para la implementación de una cultura de calidad Sue Jones (1996) recomienda un marco de referencia en el que se tenga el reconocimiento de la dirección general para cambiar, el compromiso completo e involucramiento, un programa de acciones para cada persona, hay que tomar en cuenta el papel del maestro y la estructura organizacional de la escuela; el cambio no sólo está en el entrenamiento y conocimientos, el maestro debe ser un entrenador y facilitador, creando respeto, confianza, apertura, paciencia, dar autoridad para toma de decisiones. No hay que sobre estimar el trabajo en equipo, antes el maestro debe de facultar al alumno; análisis de las actitudes y habilidades interpersonales para crear una relación recíproca entre maestro y alumnos y entre alumnos.

Las percepciones y las expectativas de calidad dependen de la cultura del individuo, sentimientos, deseos, experiencia, aspectos adquiridos y vividos, por lo que hay que lograr uniformarlas o estandarizarlas para hablar "el mismo idioma" (un lenguaje claro para todos en la clase) o lograr la misma comunicación, y cada persona lo interpreta y adapta a su medio, tomando en cuenta que la concepción de calidad en el individuo va cambiando; se pueden usar las técnicas de calidad que le han dado resultado a otros y adaptarlas, tomando en cuenta la empatía, pero para transmitir estos conceptos se requiere de una bien dirigida y recibida

actitud. El trabajo en equipo (individuos comprometidos con el grupo y sus objetivos, formados por sí mismos y entre ellos elegir el líder, tratándolos de ver como si fuera la familia) es importante para que se transmita la cultura de calidad, el maestro pueda fijar metas en conjunto con los alumnos, con pocas personas y su propia cultura; dentro del equipo hay que tener un control donde se puedan juzgar por sí mismos en conformidades y divergencias y ejercer control cuando sea necesario, usando estadística, pero viéndola de una manera de hacer los cálculos automáticamente, para lograr objetividad y evitar las percepciones de la gente. Se requiere de una nueva generación para que realmente exista un cambio real y una cultura de calidad, y esto se puede dar impartiendo las clases de cultura de calidad a todos los profesionistas (Bolling, 1994).

Hay que ver a las clases como un entrenamiento, buscando el aprendizaje, con el enfoque de sistemas, con procesos, programas, con desarrollo que nunca termina, con monitoreo y control, para corregir y mejorar, se debe hacer que los alumnos sean participativos, y puedan identificar interrelaciones que existen en todas sus funciones, alumnos deben desarrollar habilidades de éxito en las que ellos se beneficien y puedan observar los mismo en todo con lo que interrelacionan; buscar experiencia en la práctica, al tomar un riesgo ligarlo con todos los afectados, siendo pertinentes, procurando dar un valor agregado y especialización a todos los trabajos, tener conexiones con otras personas fuera de la clase que ayuden al desarrollo, lograr que en todo lo que se desea transmitir en las clases sea de una manera en que el alumno participe y pueda demostrar sus habilidades propias o adquiridas. El supervisor (maestro) debe estar 100% involucrado, al pendiente de las necesidades, apoyando, siendo facilitador y entrenador; además de implementar un método de retroalimentación (360 grados),

en donde se reciba información y puntos de vista de todos con los que el individuo tiene relación, en base a 18 aspectos sugeridos por *The Personal Quality Orientation Audit*; con esta retroalimentación se puede hacer cambios, planes de acción, entrenamiento de habilidades, etc. todo para la mejora. Se puede hacer un inventario de las habilidades de cada alumno. No basta con entrenar y proporcionar desarrollo a los alumnos, se requiere integrar esto con la estrategia total de calidad de la organización, siendo los líderes de la organización un modelo a seguir (Morgan and Smith, 1996)

Para el desarrollo de una cultura de calidad se requiere de liderazgo, concientización, comunicación (canales de comunicación muy claros), equipos de trabajo, educación y entrenamiento, confianza y respeto, mejoramiento continuo como forma de vida, facultamiento, participación, autodesarrollo, reconocimiento y recompensas (Hunt, 1993).

Para el desarrollo de una cultura de calidad se requiere de instalar un proceso educativo que incluya objetivos de cambio de actitudes que, a su vez, se reflejarán en cambio de comportamientos.

El cambio de cultura de calidad en un individuo sólo se puede lograr con su decisión personal, y clave es la proactividad, estimulando al individuo y así tendrá la capacidad de decidir como va a responder, de acuerdo a su inteligencia, conciencia moral y voluntad; una persona debe cambiar y adaptar su cultura constantemente orientándose hacia ciertos hábitos, prácticas y ciertos valores, pero no éticos y morales (Dr. Cantú, 1997).

Las escuelas deben de sufrir una reestructuración en donde se redefinan 4 habilidades básicas: abstracción, enfoque de sistemas, experimentación y colaboración, integrando la educación informal con la formal (Lockwood, 1993).

Corresponde a la pregunta 2 de la entrevista a maestros:

¿Cómo considera se debe transmitir una cultura de calidad al profesionista o alumno?

A esta pregunta se dieron respuestas como:

"Los maestros deben de ser facilitadores, el ejemplo de buscadores de la calidad en todas sus acciones, transmisores de valores, ya que estas repercuten en el alumno, exigiendo, dando argumentos de la importancia y beneficios de la cultura de calidad, a través de sus clases, proporcionarles información, siendo congruente en lo que se enseña y se hace, darles valores que se lleven a través del tiempo y en forma cotidiana."

"La cultura de calidad debe expresarse de los programas de estudio en forma ordenada y estructurada, que se les pueda mostrar en sus respectivos entornos, creándole situaciones al alumno en su actividad diaria, dándose cuenta y lo integre como valor personal. "

"Se requiere que se viva un ambiente de calidad en toda la universidad."

"El alumno debe de estudiar, familiarizarse y aplicar las prácticas y herramientas de calidad, con acciones, y reflexión, para lograr la experiencia y establecer principios, pero primero hay que motivar al alumno para convencerlo y después darle la teoría y la práctica; complementando con vivencias, conferencias, seminarios."

"La cultura de calidad se puede aplicar en todas las materias del alumno, hasta desde la educación básica, el hogar, y así creando un vínculo en todos los niveles educativos".

Corresponde a la pregunta 3 de la entrevista a maestros:

¿Qué aspectos culturales cree se deben de considerar para lograr la transmisión de la cultura de calidad?

Entres las respuestas que se obtuvieron a esta pregunta se encuentran:

"Puntualidad, honestidad, responsabilidad, orden, compromiso, búsqueda de lo perfecto, hábito de estudio, lectura, limpieza, cumplimiento, servicio, disciplina, amor a la patria, amor al medio ambiente, amor al arte, son algunos los valores que se pueden dar a los alumnos a practicar en sus clases; el concepto del éxito, análisis a corto y largo plazo".

"Hay que considerar el ambiente de trabajo, apertura y posibilidad de toma de decisiones, metas comunes e indicadores para dar seguimiento."

"Es importante considerar el nivel educativo del estudiante y su ambiente familiar (empezar con la familia, de adentro hacia afuera), y pregonarle los beneficios personales y comunitarios que se generan; que el alumno identifique la importancia de definir funciones, documentar procesos y evaluarlos."

"Evitar el malinchismo (lo extranjero es mejor que lo hecho en México), haciendo sobresalir los aspectos más sobresalientes de nuestra cultura, pero primero combatiendo los negativos."

"Evitar congruencias y ser consistentes en la cultura de calidad."

"Hay que crear ambientes que favorezcan la cultura y se puede abordar desde niveles más tempranos."

"Es importante considerar los roles como hombres y mujeres que se juegan en la sociedad, condiciones socioeconómicas, religión y nivel educativo".

Corresponde a la pregunta 3 de la entrevista a empresarios (gerentes):

¿Cómo considera se puede transmitir una cultura de calidad a todos los niveles de la organización?

En esta pregunta se obtuvieron respuestas como las siguientes:

"Con el ejemplo, con capacitación teórica y práctica apoyándose en sistemas ya probados, con un proceso programado y sus controles internos para la mejora, con buena y estándar comunicación (carteles motivacionales) y concientización".

"Se pueden usar pláticas, videos, dinámicas para cualquier situación de la vida real, a través de la mercadotecnia de la organización, acercamiento de la familia a la organización, con una formación técnica, valores y habilidades en la misma proporción."

"Se requiere de mejorar el nivel académico en la enseñanza, se debe de exigir calidad en toda la organización, concientizando, delegando y dando mayor responsabilidad. Pero primero la deben de tener los líderes de la organización, es decir, transmitir de arriba hacia abajo y recibir retroalimentación de abajo hacia arriba."

Corresponde a la pregunta 2 de la entrevista a profesionistas:

¿Cuál es su opinión acerca de desarrollar una cultura de calidad en el profesionista en relación a la cultura que ya trae?

Entre las respuestas obtenidas se encuentran:

"Se necesita capacitación para cambiar la cultura gradualmente, pero aprovechando las ventajas de la cultura mexicana (entusiasmo, fidelidad, trabajo en conjunto, bajo presión) eliminando la impuntualidad e indiferencia a cambios;

hasta desde nivel escolar elemental, y en todos los demás niveles, para llegar a formar parte de la sociedad y la cultura."

"Se puede *customizar* la cultura de calidad sin perder la esencia de la misma, y de los valores de la propia cultura de la persona."

"Para que el mexicano puede desarrollar esta cultura debe estar inmerso en una organización que ya la tenga."

Relación existente entre la información obtenida para la variable 1, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.

En ambas investigaciones se identifica la necesidad de un cambio cultural para transmitir la cultura de calidad; además de una buena comunicación entre los involucrados, con un lenguaje claro y uniforme, ya que la calidad implica percepciones personales; también en ambas se busca dar el ejemplo y adaptarlo, ya sea por parte de la persona que vaya a transmitir esa cultura, así como los ejemplos de aquellas prácticas que han dado resultado. En la investigación bibliográfica se recomienda hacerlo a través de capacitación y entrenamiento en un proceso educativo, en forma gradual, con un liderazgo hacia la calidad por parte de los líderes de la organización, para que haya un ejemplo a seguir, inculcando valores, actitudes, habilidades y prácticas de calidad, fomentando el involucramiento y compromiso, además de considerar aspectos culturales que la puedan impedir; también recomiendan el trabajo en equipo, con experiencia práctica, inculcando proactividad al alumno. En la investigación de campo, además de transmitir la cultura de calidad con el ejemplo, y con capacitación y entrenamiento (prácticas en su actividad diaria) en forma gradual, tomando en cuenta valores, actitudes, habilidades y prácticas de calidad, se recomienda

tomar en cuenta aspectos familiares, que el alumno viva en un ambiente de calidad en la universidad, con exigencia, concientizando al alumno de los beneficios. Pero no sólo en una clase de cultura de calidad, sino a través de todas sus materias de la carrera, y hasta desde la educación básica y el hogar, creando un vínculo en todos los niveles educativos.

En las entrevistas se encontró un enfoque más apropiado para la situación vivida en México, y en la bibliografía, se encontraron aspectos generales; por ejemplo, en la bibliografía sólo se recomienda considerar puntos culturales, pero en las entrevistas se encontraron específicamente cuáles tomar en cuenta, usando y fortaleciendo aspectos positivos y eliminando los negativos.

Definición para la variable 1:

Cómo transmitir cultura de calidad en el profesionista mexicano

Para transmitir una cultura de calidad en el profesionista mexicano se requiere de un cambio centrado y dirigido por sus mismos valores, fomentando el involucramiento, participación, retroalimentación y compromiso, a través de capacitación y entrenamiento gradual, (clases de cultura de calidad), tomando en cuenta aspectos de la cultura mexicana que la puedan impedir. El maestro toma el papel de transmisor, con ejemplo (siendo congruente), como facilitador y entrenador, buscando uniformizar y estandarizar el lenguaje de la calidad entre maestro y alumnos, y entre alumnos. El maestro de cultura de calidad debe cumplir con un perfil predeterminado.

La capacitación y entrenamiento debe incluir teoría y práctica con un proceso programado y control interno para la mejora, incorporando el apoyo de las empresas, buscando implementar en el diseño del curso los valores y aspectos

culturales, para que el alumno en cada actividad a realizar, pueda aplicarlo, descubrirlo, vivirlo y adquirirlo, y él mismo genere su propio criterio.

Variable 2. Cómo motivar al cambio hacia una cultura de calidad en el profesionalista mexicano

Corresponde a la información recopilada en el capítulo II de revisión bibliográfica en el punto, Formas de cambio hacia una cultura de calidad

La persona responsable de motivar el cambio, debe planear e implementar un cambio (administración de proyectos, solución de problemas, crear un ambiente de apoyo al cambio), tener habilidades para el manejo de conflictos, para negociación y facilitación del cambio (el maestro de las clases de cultura de calidad puede ser el que requiera de este perfil y habilidades) (D. Wall y M. Proyect, 1997). Debe de superar barreras de cambios estructurales, comprometiéndose a remover los aspectos no deseados e introducir los nuevos deseados.

Motivar al cambio se puede hacer a través de la reingeniería de procesos (que puede ser una forma de diseñar una clase de cultura de calidad, para que dentro de los procesos a realizar por el alumno se facilite y motive su cambio), es decir cambiar de algo hacia otro algo, en acciones, pensamientos, creencias.

Para motivar al cambio se requiere de un nuevo liderazgo (que tomaría el maestro), que el líder tenga una actitud y compromiso hacia el cambio, y para poder incluir, planee bien sus acciones y con arte (creatividad, innovación, creatividad y servicio) (Batten, 1992).

Se requiere de compromiso de los líderes de la organización, ejemplo y comunicación, trabajo en equipo, facultamiento, con su respectivo entrenamiento, involucramiento de la gente, que sean protagonistas del cambio (alumnos), hacer las cosas correctas bien, en el tiempo correcto, identificar costos de calidad y enfocarse a la prevención, mejora continua.

El cambio se debe realizar en base a la dinámica del grupo, situación y naturaleza del cambio, con un descongelamiento, movimiento y recongelamiento, según el método de Lewin. Para Schein, se puede seguir mecanismos primarios, cuando se crea la organización, y secundarios cuando esta ya es madura. Todo cambio se debe hacer en un proceso planeado (recomendados por Cummins & Worley en Cantú, 1997, y Juran y Gryan, 1993), considerando las fallas comunes en los procesos de cambio; además debe de existir un entrenamiento para la calidad.

El obtener los premios de calidad para las organizaciones pueden ser un medio para motivar al cambio en el profesionista mexicano, además de ser una guía de requisitos a cumplir para poder lograrlo.

Para motivar al cambio la gente tiene que descubrir sus propios paradigmas y decir cuáles y como cambiarlos e ir paso a paso. El seguir los 7 hábitos en el proceso y formas sugeridos por Covey (1989), pueden ser una forma de motivar al cambio.

Corresponde a la pregunta 4 de las entrevistas a maestros

¿Cuál es su opinión acerca de motivar el cambio hacia una cultura de calidad en le profesionista mexicano?

A esta pregunta dieron respuestas como:

"Con disciplina, viendo a la cultura de calidad como una forma de vivir como soporte ético de los actos, ofreciendo al alumno beneficios reales, concretos y no remotos, viendo los resultados palpables en una organización, mejora en la calidad de vida, convenciéndolos."

"Con profesionistas bien preparados y que crean en la cultura de calidad."

"Se debe de comenzar en la educación básica y la familia, aquí se siembra la semilla, y en la escuela se riega y abona."

"También se pueden realizar campañas de motivación."

Corresponde a la pregunta 4 de las entrevistas a gerentes

¿Cuál es su opinión en relación a motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano?

Entre las respuestas que se dieron a esta pregunta se encuentra:

"Preparando a los profesionistas al 100%, invitándole a tener retos personales, con convicción y convencimiento, por la necesidad de mantenerse competitivo y sobrevivir."

"Se puede motivar sensibilizando a los padres, inculcando a los niños estas inquietudes."

"Para el profesionista, las universidades serían las que despertarían estas actitudes y el estudiante se interrogaría a través de prácticas, talleres, y actividades que permitan medir e intentar corregir los niveles de calidad."

"Se debe de comenzar en las escuelas donde se exija y tenga calidad, y así el profesionista se preparará para ello, además de actualizar los planes educativos para facilitar el cambio."

Corresponde a la pregunta 3 de las entrevistas a profesionistas

¿Cuál es su opinión acerca de motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano?

Algunas de las respuestas que se dieron a esta pregunta son:

"Desde la enseñanza temprana".

"Se puede seguir el modelo asiático en donde paso a paso se pueda adaptar a la cultura mexicana y modificarla para el cambio."

"Se puede inculcar permanentemente en el curriculum de las profesiones la cultura de calidad, viéndolo como un estilo de vida."

"Será importante contar con directivos de alta calidad, para contratar maestros de calidad, y así estos mismos puedan ser fuente de motivación, legándola y exigiéndola."

Relación existente entre la información obtenida para la variable 2, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.

Los autores consultados recomiendan que para motivar al cambio se requiere que la persona que lo vaya a ejercer ejerza un nuevo liderazgo, con actitud y compromiso hacia la calidad (estar convencido). En ambas investigaciones se identifica que a través de entrenamiento y capacitación, se puede motivar el cambio hacia una cultura de calidad; en la investigación bibliográfica recomiendan los métodos a seguir para facilitar el cambio, así como el perfil del entrenador; y en la investigación de campo se dirigen más específicamente a dar la motivación y al contenido dentro de las clases de cultura de calidad en todas las currículas profesionales, como la capacitación y

entrenamiento requerido, y al papel del maestro como entrenador, y líder comprometido al cambio.

Por otro lado, en las entrevistas se identifica que la motivación se puede dar desde la educación básica y en la familia, aunque hay que considerar que los profesionistas del futuro serán los padres de familia del mañana; es decir, si al motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano, este a su vez lo motivará en su familia, y en sus propios hijos.

Definición para la variable 2:

Cómo motivar al cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano

Para motivar el cambio se requiere de capacitación y entrenamiento al profesionista (pudiendo ser clases de cultura de calidad), con liderazgo de los maestros, con compromiso y actitud al cambio, siendo buenos administradores, manejadores de conflictos y facilitadores del cambio en base a ciertas metodologías sugeridas y a la situación vivida y los alumnos. En la capacitación y entrenamiento a los alumnos, se le deben de ofrecer los beneficios y resultados, con retos personales, despertándoles actitudes hacia la calidad, además de ejercer exigencia y disciplina, inculcándolo permanentemente en las currículas de todas las carreras.

Variable 3. Justificar la necesidad de impartir clases de cultura de calidad

Corresponde a la información recopilada en el capítulo II de la revisión bibliográfica en los puntos: Necesidad de recurso humano capacitado; Necesidad de productividad y competitividad.

Actualmente se presenta una necesidad de cambio hacia una cultura de calidad, debido a los avances en tecnología y competencia internacional, con un recurso humano mayor capacitado; para que empresas mexicanas puedan enfrentar los retos se requiere el desarrollo de una cultura de calidad, revisando y ajustando la cultura ya existentes, además de aprendizaje, comunicación, educación, etc. (Cantú, 1997). Por otro lado, la educación en otros países como los anglosajones, es más elevada que México, y para poder competir es a través de la educación, entrenamiento, participación hacia la mejora continua y la calidad (Jones, 1996).

Ciertas empresas mexicanas identifican personas que no son capaces de tomar decisiones, analizar información, por lo que las empresas requieren que se de un proceso de aprendizaje en que se de la formación y modificación de la conducta (García de León, 1997); además empiezan a contratar las personas que compaginen y tengan las competencias que se requiere para implementar una estrategia de calidad en la empresa (Sánchez, 1997). En una encuesta aplicada por la ASQ (*American Society for Quality*) se encontró que para contratar las empresas buscan personas con cierto perfil de calidad a todos los niveles (Morgan y Smith, 1996).

Por otro lado, para que pueda existir productividad y competitividad en la organización se requiere de recurso humano con el suficiente conocimiento y habilidad para desarrollar nuevas tecnologías, productos y procesos, además de

tenga como meta principal a la calidad (Juran y Gryna, 1993). Actualmente con el Trato de Libre Comercio (entre Estados Unidos, México y Canadá, por sus siglas en inglés NAFTA, *North American Free Trade Agreement*), México se enfrenta a competir internacionalmente necesitando de recurso humano capacitado, ya que en el país existe un déficit de empleados competentes, por lo tanto se debe capacitar y entrenar, contando con nuevos procesos educativos hacia una cultura de calidad, con apoyo e inversión de empresas (Cárcoba, 1994). También la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) identifica la necesidad de clases de cultura de calidad, tomando en cuenta en su Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, estrategias para promover cultura de calidad, dentro de las cuales se encuentra la de incorporar en los programas educativos conceptos referentes a la calidad (cita de internet, <http://www.cicese.mx/gobfed/secofi>).

Para tener una ventaja competitiva, el problema esta en la falta de entrenamiento de la fuerza de trabajo, en donde se puede rediseñar el sistema de educación para acomodarlo a las necesidades actuales, para así lograr el cambio de cultura y forma de hacer los negocios (Hunt, 1993)

Corresponde a la pregunta 1 de las entrevistas a maestros

¿Cuál es su opinión acerca de la cultura de calidad, en relación al buen desempeño del alumno y cómo profesionalista?

A esta pregunta se dieron respuestas como:

"Es básico, indispensable que el alumno cuente con cultura de calidad para lograr sus objetivos, ser más organizado y profesional, aprovechar mejor los recursos, pueda interactuar en el medio, y tener un buen desempeño como

profesionista y alumno, ya que en algunas ocasiones tiene una idea vaga de lo que es calidad."

"La universidad es un medio y tiene el compromiso para hacerlo, imprimiéndose como un estilo de vida y ser parte de la formación del alumno, porque la cultura mejora al hombre y tendrá mayor posibilidad de éxito; pero no sólo a través de una materia, se debe de vivir en toda la escuela."

"La cultura de calidad se requiere para lograr todas las metas organizacionales."

Corresponde a la pregunta 1 de las entrevistas a gerentes de empresas

¿Qué opina de que el empleado tenga conocimientos de calidad en relación con la productividad y competitividad de la organización?

Entre las respuestas obtenidas se encuentran:

"Es un requisito para el adecuado desempeño del empleado y desarrollo integral de la persona, para poder crear calidad y ventajas competitivas, siendo un beneficio para la empresa, evitando retrabajos."

"Es imposible que se realice un trabajo si no se tienen las directrices adecuadas."

Corresponde a la pregunta 1 de las entrevistas a profesionistas

¿Qué opina de que el profesionista tenga conocimientos de calidad en relación con su desempeño en una organización?

De las respuestas dadas a esta pregunta se encuentran:

"Es básica e indispensable en una economía globalizada, ya que la calidad es para darle valor agregado y funcionamiento al trabajo, para aplicarse día con día, para crecer como ser humano."

"Los conocimientos adquiridos en las aulas son indispensables para la toma de decisiones y trabajos satisfactorios en la empresa, además de un factor de cambio."

Relación existente entre la información obtenida para la variable 3, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.

En ambas investigaciones se identifica la necesidad de contar con recurso humano con cultura de calidad para la productividad y competitividad de la organización; y la única manera de lograrlo lo ven a través de entrenamiento y capacitación hacia una cultura de calidad, ya que se ha encontrado un déficit en la fuerza de trabajo; observando en los autores consultados y resultados de las entrevistas, que a través de la educación se puede lograr; aunque en la investigación de campo se enfoca más a dar clases de cultura de calidad en la universidad.

Aunque existen dentro de las entrevistas opiniones en contra de dar clases de cultura de calidad, la mayoría de las respuestas se centra en la necesidad de contar con cultura de calidad (aproximadamente un 95%), siendo las universidades un medio para ello.

Definición para la variable 3:

Justificar la necesidad de impartir clases de cultura de calidad

Las organizaciones (privadas y del gobierno) tanto nacionales como internacionales requieren de recurso humano con cultura de calidad, para poder competir y ser productivas en un mundo globalizado, de cambios y avances tecnológicos, siendo la capacitación y entrenamiento indispensable para lograrlo, tomando el compromiso las universidades a través de clases de cultura de calidad.

Variable 4. Recurso humano con cultura de calidad en base a haber estudiado en profesional o no conceptos, herramientas, etc. de calidad.

Corresponde a la información recopilada en el capítulo II de la revisión bibliográfica en el punto: El papel de la educación superior en el desarrollo y adopción de una cultura de calidad.

El interés actual en la calidad de los productos y servicios en la industria, para satisfacer las expectativas del cliente, ha influenciado a las escuelas de educación superior en encontrar cuáles son las necesidades de conocimiento para el profesionista.

Las instituciones de educación superior juegan un papel importante para lograr la cultura de calidad enfocándose en el compromiso hacia la democracia en los salones y ejercer el cambio, en el facultamiento de maestros y empleados, así como a los alumnos para poder pensar y actuar inteligentemente en situaciones a confrontar (Lockwood, 1993 y Pateen, 1993).

Las universidades e industrias están trabajando conjuntamente en incrementar y enfocarse en el aprendizaje del profesionista, para que pueda entregar un servicio de calidad, además de contar con sistemas de calidad en

ambas organizaciones (Roebuck, 1993). Si los profesionistas ya salen entrenados de la universidad habrá menos costos para le empresa, y habrá mayor tendencia a contratarlos (Jones, 1996).

En una encuesta aplicada por al ASQ (*American Society for Quality*), para medir las actitudes de los empleados, 3 de 5 habían tenido que recibir entrenamiento para su empleo en uso de nueva tecnología, solución de problemas y trabajo en equipo; en otra de sus encuestas se revelaba que 220 universidades y 83 *community college* ofrecen cursos de calidad (Morgan y Smith, 1996)

Corresponde a la pregunta 5 de las entrevistas a maestros

¿Cuál es su opinión acerca de transmitir una cultura de calidad en el profesionista?

A esta pregunta se dieron respuestas como:

"Involucrar y obligar a los alumnos de todas las carreras les haría comprender que la calidad compete a todos y no sólo a los especialistas en el ramo, y así el alumno será capaz de involucrarse en actividades que tiendan a la calidad en la escuela y en la empresa."

"Se requiere una modelación de los profesores, porque si ellos no modifican su comportamiento no se logrará nada, son el ejemplo, además que todos en las universidades son responsables de la calidad."

"Las clases de cultura de calidad pueden ser solución parcial al sistema de educación actual, se debe de facilitar la enseñanza con calidad en todo el proceso educativo, en las otras materias de la carrera."

Corresponde a la pregunta 2 de las entrevistas a gerentes de empresas

¿Cuál es su opinión acerca de desarrollar una cultura de calidad en relación a la cultura que ya trae el empleado (cultura del mexicano)?

Respuestas como las siguientes se dieron a la pregunta:

"Debe darse al profesionista, exponiéndole el tema, convenciéndolo de los beneficios, y finalmente recomendar estrategias del desarrollo de un programa de calidad, teniendo cuidado en tratar de implementar modelos extranjeros."

"Del recurso humano con calidad depende el resultado final de una empresa, por lo que es muy importante que el empleado conozca del tema."

"Hay que atacar primero las raíces del sistema educativo, tener mejores programas de selección, y las empresas dejar de ser correctoras de fallas."

"Los profesionistas vienen nulos por lo que las empresas se ven obligadas a dar las clases, ya que en la escuela no se le enseña el concepto de calidad".

Relación existente entre la información obtenida para la variable 4, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.

Los autores consultados, coinciden en la necesidad de que el profesionista cuente con una cultura de calidad, y así desempeñarse de mejor manera en la organización, sin gastos de capacitación, hasta incluyen aspectos de calidad en sus programas de reclutamiento y selección, por lo que la industria y las escuelas de educación superior están trabajando en conjunto para transmitir cultura de calidad al profesionista.

En la investigación de campo se encontró acuerdo en la necesidad de clases de cultura de calidad, para que los profesionistas y futuros empleados de empresas se puedan desarrollar con calidad, y así las empresas dejar de ser

remediadoras de fallas, porque en la universidad no se le dio al alumno la capacitación correcta.

Sin embargo, en algunas entrevistas se recomienda atacar todo el sistema educativo para tener recurso humano con calidad, y no sólo impartir una clase de cultura de calidad sin que se viva y facilite la calidad en todas las materias de la carrera para que pueda existir congruencia, a parte de modelar a los profesores acorde a ser ejemplos de lo que transmiten.

Se considera que en profesional el alumno todavía es moldeable y se le puede transmitir mucho de cultura de calidad, claro que con un curso bien diseñado y programado, y con un perfil de maestro adecuado; y si no lo llega a ver en otras materias de su carrera, esto le permitirá identificar los beneficios y diferencias de trabajar con calidad o no.

Definición para la variable 4:

Recurso humano con cultura de calidad en base a haber estudiado en profesional o no conceptos, herramientas, de calidad.

Las empresas requieren de profesionistas de calidad y las instituciones de educación superior han comenzado a incluir en sus currículas clases de calidad, provocando un trabajo conjunto entre industria y educación. Las universidades y las clases de cultura de calidad para todas las carreras son el medio en que el profesionista tenga desempeño de calidad, y esto repercute en la empresa, en su mejor funcionamiento, y menores costos de capacitación.

Variable 5. Influencia de la impartición o no de cursos de calidad en profesional para el desarrollo de cultura de calidad en el alumno

Corresponde a la información recopilada en el capítulo II de la revisión bibliográfica en el punto, El papel de la educación superior en el desarrollo y adopción de una cultura de calidad. Y en el punto, Desarrollo y adopción de una cultura de calidad.

Como ya se comentó anteriormente, las universidades e industrias están trabajando conjuntamente en incrementar y enfocarse en el aprendizaje del profesionista, para que pueda entregar un servicio de calidad, además de contar con sistemas de calidad en ambas organizaciones. Si los profesionistas ya salen entrenados de la universidad habrá menos costos para la empresa, y habrá mayor tendencia a contratarlos. En una encuesta aplicada por la ASQ (*American Society for Quality*), para medir las actitudes de los empleados, 3 de 5 habían tenido que recibir entrenamiento para su empleo en uso de nueva tecnología, solución de problemas y trabajo en equipo; en otra de sus encuestas se revelaba que 220 universidades y 83 *community college* ofrecen cursos de calidad (Morgan y Smith, 1996).

Por otro lado, en los casos documentados bibliográficamente se encontró la necesidad de dar clases de calidad en instituciones de educación superior, como forma para lograr el aprendizaje del alumno, además de rediseñar los currículos de las universidades que ya los imparten, debido a que los requerimientos de conocimientos y habilidades que debe tener el profesionista sobre calidad, requeridos por las organizaciones, llegan a tener muy poca relación con lo que se les enseña en la escuela, convirtiéndose así las universidades en el medio para poder influenciar en los alumnos y desarrollarles cultura de calidad. Todo esto en

base a los resultados obtenidos de dos encuestas realizadas a las empresas ganadoras del Premio *Malcolm Baldrige* de 1994 a 1995, y a las Instituciones de Educación Superior que tienen cursos de calidad en sus programas, pertenecientes a lista anual de *Quality Progress* en 1996 (Weinstein, Petrick, Saunders, 1998).

Corresponde a la pregunta 5 de las entrevistas a gerentes de empresas

¿Cuál es su opinión acerca de transmitir una cultura de calidad en el profesionista, en relación a impartir clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales?

A esta pregunta se dieron respuestas como:

"Sería bueno empezar desde la universidad por la deficiencia existente en los profesionistas, con un programa bien planeado y que sensibilice al alumno, con maestros de experiencia en vida real, evitando los criterios y filosofías se conviertan en verdades absolutas, pero si propiciando un pensamiento crítico y libertad de elección."

"La cultura se siembra desde temprano y en la familia."

"Sería un proyecto limitado, porque pocos mexicanos tienen acceso a educación superior, además que se necesita respuesta a corto plazo."

"La cultura de calidad debe exigirse en cada una de las materias de carrera, difícil tener una específica."

Corresponde a la pregunta 4 de las entrevistas a profesionistas

¿Cuál es su opinión acerca de transmitir una cultura de calidad en el profesionista, en relación a impartir clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales?

De las respuestas a esta pregunta están:

"Con la globalización, se hace obligado el impartirse una cultura de calidad antes de empezar en los negocios, y así desarrollará el profesionistas mejor su trabajo, cambiando así al alumno y su entorno, desplegando sus conocimientos en las empresas".

"La calidad debe de estar en todas las materias y desde pequeños no sólo en un curso, en toda la estancia del alumno en profesional, de manera integral en toda la enseñanza-aprendizaje, exigiéndole al alumno calidad en todo lo que realice."

Relación existente entre la información obtenida para la variable 5, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.

En la bibliografía consultada se encontró que la forma de influir una cultura de calidad en el alumno es a través de clases, capacitación y entrenamiento, considerando el interés de empresas que buscan contratar profesionistas con cultura de calidad, además del aumento de cursos de calidad en las universidades, especialmente norteamericanas; convirtiéndose así las universidades, en un medio de influencia para la transmisión de cultura de calidad en el alumno, a través de sus programas de calidad, ya rediseñados y conteniendo los requerimientos de las organizaciones.

En la investigación de campo, enfocada más hacia la situación de México, también se cree que con clases de cultura se puede lograr influenciar el desarrollo

de la misma en el alumno; sin embargo, algunos entrevistados piensan que las clases de calidad al profesionalista no son suficientes, se requiere que se viva todo un ambiente, que en todas las materias de las carreras se exija calidad, y que este presente.

Si en una materia se le da al alumno la formación de cultura de calidad, él tendrá la libertad de elegir como hacerlo en las otras materias y en su actividad diaria, sin imponerlo y talvez causar un repudio. Si el curso se diseña para despertar la exigencia, y motivación para vivir la calidad, en donde solo el alumno se de cuenta y actúe, no habrá necesidad de exigirlo en las otras materias, él solo realizará sus actividades con calidad por iniciativa propia y convencimiento; una tarea se realiza de mejor manera cuando se tiene la iniciativa, que cuando se tiene la obligación.

Definición para la variable 5:

Influencia de la impartición o no de cursos de calidad en profesional para el desarrollo de cultura de calidad en el alumno

Los cursos de cultura de calidad en el alumno en su carrera profesional son una manera de influenciar el desarrollo de la misma, ya que así el alumno llegará con bases a desplegar sus conocimientos en la industria, en una etapa en donde todavía esta en formación y se puede sensibilizar al alumno. Las empresas están conscientes de esta influencia, buscando trabajar en conjunto con instituciones de educación superior, para tener egresados con el perfil de calidad necesario.

Variable 6. Cuáles conocimientos, herramientas, etc. son necesarios para desarrollar cultura de calidad e incluirlos en plan de estudios.

Corresponde a la información recopilada en el capítulo II de la revisión bibliográfica en los puntos de: Cambio cultural; Formas de cambio hacia una cultura de calidad; Desarrollo y adopción de una cultura de calidad; El papel de la educación superior en el desarrollo y adopción de una cultura de calidad; Necesidad de recurso humano capacitado; Productividad y éxito organizacional a través de la calidad

Según Joe Batten (1992) el nuevo líder hacia una cultura de calidad debe tener 11 principios (estos principios se deben de inculcar a los alumnos en sus clases, por lo que los maestros que impartan las clases de cultura de calidad, deben de llenar este perfil)

- Claridad en propósitos y direcciones
- Preguntar y escuchar
- Permitir involucramiento y participación
- Establecer metas claras
- Proporcionar una interacción consistente
- Afirmar y optimizar fortalezas
- Establecer mediciones
- Monitorear
- Esperar la excelencia

Además de tener un cambio de actitudes hacia ser positivo.....etc.
desarrollar una viveza mental.

En cursos de calidad en las universidades se recomienda incluyan los siguientes porcentajes, cultura 35%, clientes 25%, trabajo en equipo 20%, conformidad 15%, calidad 5% (Bolling, 1994).

Se deben de inculcar nuevos atributos para cambiar la naturaleza del trabajo e ir hacia la cultura de calidad; además, para una transformación hacia la calidad surgen nuevas estructuras y empleos, que requieren nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes (Ver tablas de Morgan y Smith (1996). Tablas 2.2 y 2.8)

Los 7 hábitos de Covey.

Casos de empresas que han tenido productividad y éxito a través de la calidad, como Motorola, Federal Express, CEMEX, Xerox, 3M...

Entre las habilidades que se desearía transmitir al alumno se encuentran, habilidades de comunicación y escritura, influencia e intervención, trabajo en equipo, para toma de decisiones, para solución de problemas, y numéricas. Por otro lado, en una encuesta realizada por la ASQ, se puede identificar la necesidad de conocimiento en los profesionistas, en base a la capacitación que tienen que recibir ya dentro de la empresa, 3 de 5 empleados habían recibido entrenamiento para el empleo, especialmente para trabajo en equipo, facultamiento, mejoras e iniciativas en la calidad (Morgan & Smith, 1996).

Por otro lado, en los casos documentados bibliográficamente, Weinstein, Petrick, y Saunders (1998) encontraron cuáles son los conocimientos y habilidades sobre calidad requeridos en el profesionista, necesitados por las organizaciones, gracias a los resultados de una encuesta realizada a las industrias ganadoras del Premio *Malcolm Baldrige* de 1994 a 1995. A continuación se listan las principales áreas de conocimiento:

- ◆ Orientación al cliente
- ◆ Conocimiento práctico y aplicación de herramientas para administración total de la calidad

- ◆ Toma de decisiones en base a hechos
- ◆ Entendimiento del trabajo como un proceso
- ◆ Orientación al trabajo en equipo
- ◆ Compromiso hacia la mejora
- ◆ Aprendizaje proactivo
- ◆ Perspectiva de sistemas

Además, dentro de el análisis de documentos se encontraron una serie de libros guías de el Ing. Angel Díaz Mérito, enfocados a la Calidad Total en la Educación, muy acorde a la cultura de México, es decir, en los libros se exponen los conceptos y actitudes hacia la Calidad Total, y cómo poderlos desarrollar y transmitir como mexicanos, en la situación actual, para sobrevivir en un futuro y poder competir. Los temas tratados en la serie de libros recomendados para transmitir una cultura de calidad se encuentran:

- ◆ Por qué calidad
- ◆ Qué es calidad
- ◆ Relación Cliente Proveedor
- ◆ La cadena de la calidad
- ◆ Ausentismo y la calidad
- ◆ Costos de calidad
- ◆ Calidad y contaminación
- ◆ Integración y calidad

- ◆ Calidad en el servicio
- ◆ México y los mexicanos frente al TLC
- ◆ La calidad en la familia
- ◆ Resistencia al cambio

Corresponde a la pregunta 6 de las entrevistas a maestros

¿Cuáles conocimientos y cómo considera se deben impartir en estas clases, en relación a transmitir y desarrollar una cultura de calidad en el profesionista?

A esta pregunta dieron respuestas como:

- "Conocimientos y habilidades y prácticas de calidad sugeridas por el Dr. Cantú."
- "Hacerlo como un taller, en donde el maestro presente los temas de interés y el alumno los desarrolle, practique."
- "Autoapredizaje y trabajo colaborativo, para desarrollar en el alumno, habilidades actitudes y valores."
- "Ser investigadores, con ética, haciendo bien las cosas a la primera vez, con visión interdisciplinaria."
- "Filosofías de los principales gurús, aspectos cuantitativos."
- "Incluir teoría y práctica, ejercicio real."
- "Variabilidad, control, prevención, medición."
- "Valores de calidad como: disciplina, puntualidad, ética, responsabilidad, respeto, dedicación, orden, limpieza, honestidad."
- "Pensamiento estratégico, teoría de las organizaciones, factores claves del cambio, liderazgo."

- "Actividades en que el alumno busque la reflexión."
- "Formar personas y tratar a los demás como personas."
- "Qué es calidad, herramientas para lograrla, a través de teoría y práctica, ejemplos y aplicarse en empresas."
- "Herramientas para controlar y comparar."

Corresponde a la pregunta 6 de las entrevistas a gerentes de empresas

¿Cuáles conocimientos y cómo considera se deben impartir en estas clases en relación a transmitir y desarrollar una cultura de calidad en el profesionista?

De entre las respuestas a esta pregunta se encuentran:

- "Conocimientos y actitudes."
- "Filosofías de los gurús."
- "Dar a conocer la calidad y sus valores como puntualidad, excelencia, economía de recursos, etc."
- "Círculos de calidad, producir de acuerdo a normas establecidas, mejoramiento continuo, expresión humana, respuesta inmediata a solicitudes del cliente, cosas bien a la primera vez, cero defectos, herramientas de administración de calidad."
- "Historia y antecedentes, ejemplos de éxito a nivel internacional, reconocimiento y por qué es indispensable, auditorías, estrategias de calidad sin arriesgar la continuidad de la empresa, exposición de casos reales de éxitos y fracasos, beneficios para empresa y trabajadores, ejemplos de programas de calidad que puedan aplicarse en empresas diversas."
- "Trabajo en equipo"

- "Concientizar al cambio y sensibilizar."
- "Escuelas prácticas en empresas."
- "Normas de calidad total."
- "Ejemplos prácticos que el profesor haya vivenciado."
- "Superación personal."
- "Esquemas participativos, reingeniería, pensamiento sistémico, SPC,

QFD, diseño de experimentos."

- "Cultura, literatura, teatro, música."
- "Experiencias de empresas con certificación ISO."
- "Exigir en cada área que el estudiante estudia, una calidad

aceptable."

- "Civismo"
- "Sistemas de calidad, repetitividad, rastreabilidad, estadística."

Corresponde a la pregunta 5 de las entrevistas a profesionistas

¿Cuáles conocimientos y como considera se deben impartir estas clases en relación a transmitir y desarrollar una cultura de calidad en el profesionista?

A la pregunta se obtuvieron respuestas como:

- "Administración, procesos, sistemas."
- "Predicar con ejemplos."
- "ISO, manuales de calidad."
- "Satisfacción del cliente."
- "Actitudes, hábitos de calidad{Aspectos cualitativos, estilo de vida,

satisfacer necesidades de clientes internos y externos."

- "Transmitir vivencias, casos."
- "Ética, moral, responsabilidad, respeto por el trabajo, puntualidad, productividad."
- "Kaizen, planeación estratégica, justo a tiempo, cooperación."
- "Ejemplos de personas de calidad, empresas y equipos de trabajo, cómo han llegado y se han beneficiado."
- "Metodologías y esquemas de trabajo, proyectos vivos"
- "Calidad del producto o servicio, calidad humana"
- "Poka Yoke"
- "Los 7 hábitos"

Relación existente entre la información obtenida para la variable 6, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.

En ambas investigaciones se coincide en transmitir al alumno, habilidades, valores, actitudes y prácticas de calidad, considerando, el trabajo en equipo, análisis de la información, satisfacción a clientes, toma de decisiones, solución de problemas, planeación estratégica, cultura, calidad y sus beneficios, filosofías de calidad. Por otro lado, en ambas investigaciones se hace mucho hincapié en educar con el ejemplo, ya sea de maestros, líderes, etc. En la bibliografía revisada sólo se hace referencia a capacitación y entrenamiento para el desarrollo de cultura de calidad en el alumno, y en las entrevistas también se considera la práctica de lo teórico en empresas y solución de casos, además de incluir ejemplos prácticos.

En la serie de libros encontrados dentro del análisis de documentos, al igual que la investigación de campo y bibliográfica, hacen mención de los conceptos y habilidades a desarrollar en la persona, específicamente el mexicano, pero no sólo como medio de información o concientización, además como forma para transmitir y desarrollar en la persona estos conocimientos y actitudes (a través de actividades y preguntas sugeridas al final de cada libro), y que la persona a su vez se vuelva agente de cambio en su medio de influencia y lo aplique en la familia y el trabajo. Por otro lado, se toman en cuenta problemas y aspectos culturales que se viven en México al desempeñar un trabajo, como el ausentismo, la irresponsabilidad, deshonestidad; los cuales también fueron identificados en las entrevistas.

Definición para la variable 6:

Cuáles conocimientos, herramientas, etc. son necesarios para desarrollar cultura de calidad e incluirlos en plan de estudios

Los temas a incluir en una clase de cultura de calidad serían: las organizaciones y el ser humano, aspectos culturales de México y otros países en relación a la calidad, antecedentes e introducción a la calidad, beneficios de la calidad en la organización y el ser humano, el cambio, calidad personal, calidad en la organización (satisfacción a clientes, trabajo en equipo, conformidad, habilidades y herramientas administrativas, procesos), transmisión de cultura de calidad en la comunidad; considerando, perfil del maestro, modelo educativo, metodología, objetivos e intenciones educativas, secuencia de temas, actividades a realizar, políticas, evaluación, valores a desarrollar.

Nota: Se buscó encerrar toda la serie de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y herramientas a transmitir, encontrados en ambas investigaciones, de manera general, en donde se engloben por temas los contenidos específicos.

Variable 7. Epoca para impartir los cursos

Corresponde a la información recopilada en el capítulo II de la revisión bibliográfica en el punto: El papel de la educación superior en el desarrollo y adopción de una cultura de calidad

Los autores consultados, comentan la necesidad de incluir habilidades básicas consideradas dentro de una cultura de calidad como una reestructuración en los programas de las escuelas de educación superior, además del compromiso de estas en lograr el cambio de los alumnos hacia una cultura de calidad.

Por otro lado, como ya se comentó anteriormente, en Estados Unidos se ha observado el aumento de universidades que consideran en sus programas los cursos de calidad, y para todas las carreras, de 1991 a 1995 pasaron de 55 a 220 universidades en base a una encuesta elaborada por la ASQ (Morgan y Smith, 1996)

Corresponde a la pregunta 7 de las entrevistas a maestros

¿Cuándo considera es la mejor época para impartir estas clases en relación con la transmisión y desarrollo de cultura de calidad en el profesionista?

A esta pregunta se dieron respuestas como:

- "Empezando formación profesional."
- "Incluirse en todos los niveles desde primaria, secundaria, preparatoria, y en los primeros semestres de carrera."
- "Hasta graduación."
- "Debe formar parte del contenido de cualquier curso."
- "Inicio de carrera alumno es mas receptivo."
- "Desde la casa."
- "Octavo y noveno de carrera."
- "Nunca"
- "En todas las clases de carrera profesional."
- "En el transcurso de toda la carrera."
- "Desde kinder."
- "Durante la formación del individuo."

Corresponde a la pregunta 7 de las entrevistas a gerentes de empresas

¿Cuándo considera es la mejor época para impartir estas clases en relación con la transmisión y desarrollo de cultura de calidad en el profesionista?

De las respuestas obtenidas a la pregunta se encuentran:

- "Kinder."
- "Primeros semestres de carrera."
- "Primaria."
- "Iniciar con exposición de temas y beneficios al principio de la carrera, y al finalizar con temas mas profundos como implementación."
- "Durante toda la vida."

- "Final porque conciencia del estudiante esta mas desarrollada."
- "Durante toda la carrera."

Corresponde a la pregunta 6 de las entrevistas a profesionistas

¿Cuándo consideras es la mejor época para impartir estas clases en relación con la transmisión y desarrollo de cultura de calidad en el profesionista?

A esta pregunta se obtuvieron respuestas como:

- "Mitad de la carrera."
- "Desde pequeños, hogar, primaria y kinder."
- "Ultimo año de carrera porque el estudiante es mas serio."
- "Primaria."
- "Primer semestre."
- "Octavo y noveno de carrera."
- "Secundaria, preparatoria e inicio de carrera."
- "Durante toda la vida educativa."
- "Quinto semestre."
- "Preparatoria, al final del bachillerato."

Relación existente entre la información obtenida para la variable 7, de la revisión bibliográfica y la investigación de campo.

En la revisión bibliográfica se sugiere comenzar las clases de cultura de calidad y lograr un cambio en la comunidad, a través de los programas en las instituciones de educación superior, pero no se especifica exactamente la época, semestre o nivel en donde impartir dichos cursos.

A diferencia, de los resultados de las entrevistas sugieren toda clase de épocas para impartir las clases, desde el hogar y primaria hasta últimos semestres de carrera profesional.

Se considera, que el alumno no puede recibir una clase de cultura de calidad en específico durante su educación básica y media, ya que es donde el alumno adquiere sus conocimientos elementales para tener una base y entender lo que significaría una cultura de calidad, como por ejemplo, la Historia, Ciencias Naturales, Matemáticas, Ciencias Sociales y Civismo, que le permitirán conocer que hay y como es el mundo, y así entender el porque de la necesidad de tener calidad en las empresas y como personas para poderlo aplicar en las organizaciones, y así al entender la necesidad y los beneficios de calidad, saber cómo, cuándo y dónde aplicarla. Durante la educación elemental y media, en cada materia se le va inculcando poco a poco al alumno habilidades correspondientes a una cultura de calidad, que le servirán como base para sostener, aplicar y desarrollar las teorías, filosofías, prácticas, valores y habilidades dentro de una cultura de calidad. El inicio de la carrera es la mejor época. Además, ya puede identificar los conceptos de organización, economía, productividad, competitividad, habilidades, valores, etc.

Además, el alumno al estar estudiando, lo podrá transmitir en su ambiente familiar y de amigos, y al él formar su propia familia, tendrá esta formación para criar a sus hijos y lograr un cadena de transmisión de cultura de calidad.

Definición para la variable 7:

Epoca para impartir los cursos

Durante el segundo o tercer semestre de carrera las instituciones de educación superior deben incluir en todos sus programas las clases de cultura de calidad, ya que el alumno traerá una base para practicar durante su etapa de estudiante, formar su propio juicio a cerca de la cultura de calidad, y así aplicarlo al ejercer como profesionista y otros medios de influencia, ya convencido de qué hacer y qué no.

Se considera que en el primer semestre es un cambio drástico para el alumno al pasar de preparatoria a la universidad, y talvez no sea muy conveniente darle las clases, ya que durante segundo o tercer semestre, está más encarrilado en la carrera, ya ha llevado materias básicas como matemáticas, contabilidad de costos, estadística, economía, que le ayudarían a comprender mejor la calidad en la sociedad, y poder aplicar herramientas administrativas y estadísticas.

Variable 8. Transmisión de cultura de calidad en la comunidad a través de clases de cultura de calidad a todas las carreras

No corresponde a información encontrada en revisión bibliográfica.

Sin embargo, en la investigación de campo en casos documentados bibliográficamente se encontraron tres artículos en la revista *Quality Progress*, de cómo los profesionistas al tener conocimientos y experiencia sobre calidad, los pueden aplicar a su medio de influencia como es el hogar y su propia sociedad, convirtiéndose así en agentes de cambio, logrando una transmisión de cultura de calidad en su comunidad.

Dan Schulz (1997) ejemplifica como profesionistas de los Estados Unidos han aplicado conceptos y herramientas de calidad para transmitir calidad a su

comunidad y a la vez elevar la calidad de vida de la misma. Afirma que para poder cambiar una comunidad no sólo basta con decirle qué hacer, se tiene que adquirir un compromiso y disposición a participar, además de que toma largo tiempo el cambiar, creencias, valores y culturas; pero si cada uno dedica 1 hora de su tiempo a transmitir y trabajar con la calidad serán miles de horas en la búsqueda, de las miles de personas que se llegaran a comprometer. Schulz comenta que hay que trabajar en conjunto y convencer a más personas; si las técnicas como control total de calidad (*TQM*), ayudan a resolver problemas en la industria de producción y de servicio, también lo puede hacer en la vida diaria, en el hogar, los vecinos y la comunidad. Por lo tanto, se formó un Consejo Comunitario para la Calidad el cual ofrece un espacio para mejorar la calidad de vida de las comunidades usando los principios de control total de calidad.

El principal recurso de estos consejos son aquellas personas dispuestas a poner algo más de ellos (participar) que su dinero. Ya existen modelos para poder mejorar la calidad de vida, sólo falta la disposición de la gente a involucrarse, con la participación de toda la sociedad (instituciones educativas, gobiernos, sindicatos, organizaciones religiosas, corporaciones, asociaciones de negocios, etc.); así como el control total de calidad (*TQM*) se ha extendido en la industria manufacturera y de servicios, sólo falta extenderla hacia las instituciones sociales y a la sociedad misma; así como los profesionistas aplican sus conocimientos de calidad en el trabajo lo deben de aplicar para su comunidad.

Estos comités se están aplicando en Madison, Wisconsin; Clabary, Canadá; Rochester, New York; Philadelphia, Pennsylvania; Winnipeg and Manitoba, Ontario, Canadá.

El ciclo Deming de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, es una herramienta la cual se aplica en la industria manufacturera, pero además se puede aplicar en casa con la familia. Kevin Dooley (1997) afirma que en el trabajo o en el hogar las mejoras en la calidad involucran aprendizaje y solución de problemas; ya que con sus conocimientos del ciclo Deming, él y su esposa pudieron hacer que su bebé dejara de llorar estudiando su comportamiento. De la misma manera Marla Clark (1997) comenta como después de haber vivido los conceptos de calidad en la oficina los comenzó a aplicar en su hogar y sus hijos para que hicieran todas sus actividades antes de ir a la escuela.

Corresponde a la pregunta 8 de las entrevistas a maestros

¿Cuál es su opinión acerca de impartir estas clases a profesionistas en relación el desarrollo de cultura de calidad en la comunidad?

A esta pregunta se recibieron respuestas como:

"Las clases de cultura de calidad ejercerían una sinergia que repercutiría en el Mexicano, enseñando los mismos profesionistas o alumnos a otros, en el trabajo, en todo lo que le rodea, creando a su vez una cultura de calidad en la comunidad."

"Las instituciones de educación superior tienen la obligación de transmitir y difundir la cultura para transformar con calidad, buscando que estas clases sean más personalizadas."

"El profesionista puede difundir la cultura en toda la región y se vería un beneficio."

"Los estudiantes de profesional son minoría en el país, y el impacto no sería el deseado, además que se crearía una elite de profesionistas con ventajas competitivas a los demás, y el proceso de contaminación cultural sería lento."

Corresponde a la pregunta 8 de las entrevistas a gerentes de empresas

¿Cuál es su opinión acerca de impartir estas clases a profesionistas en relación con el desarrollo de la cultura de calidad en la comunidad?

A esta pregunta dieron respuestas como:

"Cualquier esfuerzo en las aulas acelerará la transmisión, siendo los profesionistas un excelente medio, por lo que las clases deberán ser enfocadas al desarrollo de la empresa, contando con un concepto de calidad total y dará por ende un desarrollo en la comunidad y en forma paulatina."

"Debe de enfocarse hacia la familia, ya que el profesionista no regresa nada a su comunidad; porque cada uno es responsable de llevar lo que aprende a su comunidad empezando por la casa, luego el trabajo, formando una cadena."

"La universidad no puede asumir el papel de remediar con libros y cursos, lo que por la casa empieza".

"Las universidades deben de asumir su papel como instituciones portadoras y hacedoras de cultura."

"Al acostumbrarse la comunidad a la calidad, esta la irá exigiendo y buscando."

Corresponde a la pregunta 7 de las entrevistas a profesionistas

¿Cuál es su opinión acerca de impartir estas clases a profesionistas en relación con el desarrollo de la cultura de calidad en la comunidad?

Entres las respuestas a esta pregunta se dieron:

"Los profesionistas son un porcentaje bajo de la comunidad, aunque la cultura de calidad debe ser parte de todo aspirante a profesionista, y pueden mejorar la cultura en su área de influencia."

"Las clases no sólo deben ser impartidas como teoría, deben ser apropiadas y desarrolladas en todos lados, sociedad, empresa privada y gubernamental."

"Se debe predicar con el ejemplo, por lo que el profesionista debe ser como una semilla en tierra fértil y un agente de cambio en la comunidad y facilitarle estas herramientas y conocimientos, para dar frutos."

"El profesionista adoptando cultura en escuela, lo hará en trabajo y talvez no exista problema en vida diaria".

Relación existente entre la información obtenida para la variable 8, en la investigación de casos documentados bibliográficamente y la investigación de campo.

Aunque algunos de los entrevistados, opinan que las clases de cultura de calidad no son el remedio para la transmisión de cultura de calidad a la comunidad, por la minoría de mexicanos que tienen acceso a educación superior y la falta de maestros capacitados para impartirlas, además que debe comenzar desde la familia y niveles educativos menores; sin embargo, el resto considera que es un buen principio, ya que los estudiantes se pueden convertir en agentes de cambio y ejemplo en todo lo que les rodea, tomando entonces esta

responsabilidad las instituciones de educación superior, ya que su misión debería de ser la de formar personas excelentes en su área de conocimiento y comprometidas con su comunidad. En contraste a algunas de las respuestas a entrevistas, en los casos documentados bibliográficamente se muestra como los profesionistas aplican su conocimiento y experiencia de calidad en el trabajo y escuela, en su casa, usando herramientas de calidad para la solución de problemas, y en su comunidad, participando en organismos sociales, convirtiéndose en la semilla para el cambio hacia una cultura de calidad.

Definición para la variable 8:

Transmisión de cultura de calidad en la comunidad a través de clases de cultura de calidad a todas las carreras

La transmisión de cultura de calidad en la comunidad se puede lograr a través de clases de cultura de calidad a todas las carreras, ya que serán la base para que el alumno y próximo profesionista se convierta en agente de cambio y ejemplo, y lleve lo aprendido y adquirido, a su medio de influencia, como es la casa y el trabajo, además de motivarlo a que se involucre y participe en organismos que buscan mejorar la calidad de vida de la sociedad, viéndose por ende una repercusión en la comunidad, y así formando un ciclo de cultura de calidad entre escuela-familia-trabajo-sociedad.

Relaciones entre variables

Las relaciones establecidas entre cada variable, así como los factores que afectan a las mismas, se encuentran en el Anexo H.

Producto Final

Programa para el diseño, planeación e implementación del Curso de Cultura de Calidad

Factores y aspectos clave a considerar en la planeación y diseño del curso de cultura de calidad.

Después de las investigaciones realizadas durante el trabajo de Tesis, se encontró que para poder impartir un curso de cultura de calidad, este debe ser teórico y práctico, considerando el perfil del maestro y actividades a realizar por el mismo durante el curso, además de seleccionar cuidadosamente los contenidos y actividades a realizar, para poder desarrollar en los alumnos los conocimientos, valores, habilidades y prácticas (encontradas en ambas investigaciones) que les permitan desarrollar una cultura de calidad. Por otro lado, como el alumno estará en un curso de cultura de calidad, es muy importante que el maestro sea el ejemplo y guía, además de contar con un curso bien organizado y programado, que demuestre cultura de calidad. Es por esto que para proponer el programa para la planeación, diseño e implementación de un curso de cultura de calidad, se propone seguir los siguientes factores y aspectos claves; cabe aclarar, que requiere incluir la calendarización y horas de las sesiones semanales del maestro con los alumnos, y fechas específicas para entrega de actividades, ya que todo depende del tiempo de duración que cada universidad en particular vaya asignar al curso.

A continuación se presentan los puntos para la programación del diseño y planeación de un curso de cultura de calidad, en los cuales se describe los factores, clave y aspectos a considerar para la implementación del curso.

Ubicación el Curso

El curso de Cultura de Calidad debe estar incluido en todos los planes de estudios de las carreras profesionales en el segundo o tercer semestre, ya que el contar con conocimientos y herramientas de calidad le permitirá al alumno, tener las bases y medios para desempeñarse mejor como estudiante durante su carrera, y aplicarlo en otras materias de su plan de estudios.

- ◆ **Requisitos Académicos:** Se recomiendan Estadística, Economía, o las equivalentes dependiendo del plan de estudio de cada universidad. Se puede requerir conocimientos de Contabilidad de Costos y habilidades de Redacción, aunque no es indispensable haber llevado antes las materias, ya que algunos de estos conocimientos y habilidades, el alumno ya los puede traer desde la preparatoria.

Justificación:

Si el alumno cuenta con los conocimientos y herramientas de calidad desde su tercer semestre, le permitirán ir aplicando los conceptos en sus demás materias, además de ir formando su propio criterio, al ir identificando las clases en donde se vive o no una cultura de calidad, y el así, decidir por cuenta propia, comparando, qué y cómo hacerle durante su carrera. Además, se recomienda tomar el curso durante el segundo o tercer semestre, por la madurez del alumno, ya que en el primero y en el segundo, él puede vivir un cambio difícil en su aprendizaje, debido a la diferencia de trabajo de preparatoria a profesional, que talvez le impidan aprovechar el curso, además que en estos semestres, algunas universidades imparten al alumno clases de estadística, economía, etc. que le

servirán como base para poder entender mejor los contenidos de cultura de calidad.

Intenciones educativas

Para el alumno:

Que el alumno viva, aplique y adquiera cultura de calidad

Transmitir al alumno los conocimientos y herramientas de calidad que le permitan ser un agente de cambio y ejemplo en su medio de influencia.

Transmitir al alumno conciencia y sensibilización acerca de la necesidad de una cultura de calidad como personas y en las organizaciones.

Desarrollar en el alumno valores y actitudes que le permitan tener una cultura de calidad, como: responsabilidad, disciplina, honestidad, puntualidad, ética, compromiso, empatía y servicio a los demás, pro actividad, habito de estudio, innovador, investigador, pensamiento crítico, libertad de expresión, aprovechador de recursos, dar valor agregado, trabajo en equipo y con visión sistémica.

Justificación:

A nivel nacional e internacional las organizaciones están viviendo la necesidad de poder contar con recurso humano con cultura de calidad, para poder ellas mismas desempeñarse con calidad y ser competitivas y productivas en un ambiente de cambio y globalización, donde se necesita un cambio hacia la calidad para poder sobrevivir, siendo las personas las responsables de ejercer este cambio. Las empresas al identificar esta necesidad, van a contratar gente que

cumpla con perfil de cultura de calidad; por lo que se vuelve importante concientizar al alumno de esto, darle las herramientas, conocimientos y habilidades que le permitan contar con una cultura de calidad para su buen desempeño como futuro profesionista, además de inculcarle que se vuelva un agente de cambio en su medio de influencia, identificando que cualquier actividad a realizar involucrará una repercusión en otras actividades que se relacionen, logrando un beneficio personal, en la organización y por ende en la comunidad.

Para el maestro:

El maestro se vuelve un entrenador y facilitador del aprendizaje, creando respeto, confianza, apertura, y paciencia para con los alumnos.

El maestro debe dar al alumno autoridad para toma de decisiones, además de fomentar el trabajo colaborativo.

Debe analizar las actitudes y habilidades interpersonales de los alumnos para ir adecuando el aprendizaje en base al tipo de currum.

La retroalimentación se vuelve básica, además de que el maestro debe de tener medidas de control para ir mejorando el curso y desempeño del alumno, al estar constantemente en contacto con el medio ambiente y transmitir e integrar en su curso los posibles cambios y necesidades que vayan surgiendo, aparte de las ya establecidas.

El maestro debe ser empático, tener habilidades de manejo de conflictos, negociación, comunicación, ser un facilitador del cambio, ser servicial.

El maestro se vuelve una fuente para legar y exigir la calidad, siendo democrático y predicando con el ejemplo.

El maestro debe de uniformizar y estandarizar el lenguaje de calidad entre maestro y alumnos, y entre alumnos.

Justificación:

Durante la educación profesional de una persona, los maestros se vuelven los principales transmisores de conocimientos y habilidades hacia los alumnos, en base a los cambios y necesidades de la sociedad y las organizaciones, y facilitadores del aprendizaje del alumno, para que se convierta en un profesionista y persona con calidad. El maestro no cambiará a los alumnos, pero sí sembrará en algunos, la cultura de calidad; siendo un ejemplo, para poderlos guiar al cambio y transmitirles esta cultura, como figura a seguir. En la actualidad las universidades tienen la responsabilidad de dar profesionistas preparados a las organizaciones (en base a las necesidades de éstas), requiriendo del compromiso y ejemplo de los maestros para poder dar esta preparación.

Objetivos Generales

◆ Desarrollar en el alumno una visión sistémica y responsabilidad social, a través del estudio de teoría organizacional, productividad y competitividad, así como algunos antecedentes de calidad.

Justificación:

Al adquirir el alumno conocimientos de teoría organizacional, productividad y competitividad, así como antecedentes de calidad, podrá comprender la importancia del ser humano en las organizaciones, y el papel que estas juegan en

la comunidad, identificando la importancia y necesidad de cultura de calidad en todos los niveles de la sociedad, viendo estos niveles como un todo que se relacionan, y no como entes aislados, y comprendiendo como las acciones personales repercuten en un todo, y en el logro de la calidad.

- ◆ El alumno será capaz de identificar y comprender los beneficios de la calidad en la organización y el ser humano, con el estudio y análisis de ejemplos y de casos reales de organizaciones al haber implementado calidad total, así como el impacto en la calidad de vida.

Justificación:

Este tipo de objetivo promueve en el alumno una actitud favorable hacia el cambio a una cultura de calidad, concientizándolo de que al cambiar se tendrá una mejora a la calidad. Con los beneficios, se le "venderá la idea" al alumno para adoptar una cultura de calidad.

- ◆ El alumno será capaz de identificar y comprender los aspectos culturales de México y otros países en relación a la calidad, a través del estudio y análisis de la situación de los mexicanos y de los extranjeros, así como las diferencias vividas en cada nación.

Justificación:

Al identificar los aspectos culturales en relación a la calidad, el alumno tendrá las bases para poder adaptar los que benefician al país y remover los que obstaculizan la cultura de calidad, además de que esto le permitirá acoplarse y

acoplar diferentes formas de trabajo, dependiendo de las personas y métodos en las organizaciones donde vaya a laborar.

- ◆ Motivar en el alumno el cambio hacia la cultura de calidad y cómo ejercerlo en su medio de influencia, a través del estudio y análisis del cambio de paradigma y necesidad de evolucionar, como personas y en la organización, así como la comprensión y análisis de factores y métodos para el cambio.

Justificación:

Con este objetivo el alumno podrá ver por qué cambiar, cómo y para qué, como persona y en la organización, convirtiéndose en un agente de cambio, comenzando por él mismo.

- ◆ Transmitir al alumno los valores, actitudes o habilidades y prácticas de calidad, necesarios para lograr su cultura de calidad personal, a través de la comprensión, análisis y aplicación de los mismos.

Justificación:

Para que el alumno pueda lograr una cultura de calidad en su persona es necesario darle los conocimientos y herramientas que le permitan desarrollarla; además, este objetivo permite al alumno valorar cuáles adoptará en su vida personal, formándole su propio criterio.

- ◆ Transmitir al alumno los conocimientos y herramientas necesarios para lograr calidad en la organización, a través de la comprensión, análisis y aplicación de los mismos.

Justificación:

El alumno necesita conocer y saber aplicar estos conocimientos y herramientas para poderlos desarrollar e implementar en una organización, además de identificar hacia donde dirigirá el cambio de la misma .

- ◆ El alumno será capaz de llevar acabo un cambio como persona y en su medio de influencia, hacia una cultura de calidad.

Justificación:

Si el alumno y futuro profesional identifica la necesidad de un cambio hacia una cultura de calidad, y se le dan las bases para promoverlo y adquirirlo, entonces se podrá lograr una transmisión en la comunidad. En la carrera profesional el alumno se encuentra en una etapa de formación, en donde se le puede influenciar, y podrá vivir y practicar la cultura de calidad, formar su propio criterio, y así salir a aplicarlo en las organizaciones donde vaya a trabajar, así como en su familia, ya convencido y con las armas necesarias para transmitir una cultura de calidad. En su familia y organización, parte esencial de la sociedad, será un ejemplo e influencia a seguir en las personas que lo rodean, viéndose implícito un efecto dentro de la comunidad (las personas influenciadas adoptaran calidad como forma de vida, propagándose la semilla en los demás medios de influencia).

Temario

Módulo 1: Organizaciones y el ser humano: una visión sistémica hacia la calidad

Módulo 2: Beneficios de la calidad en la organización y el ser humano

Módulo 3: Aspectos culturales de México y otros países en relación a la calidad

Módulo 4: El cambio

Módulo 5: Calidad en la persona

Módulo 6: Calidad en la organización

Módulo 7: Transmisión de cultura de calidad en la comunidad

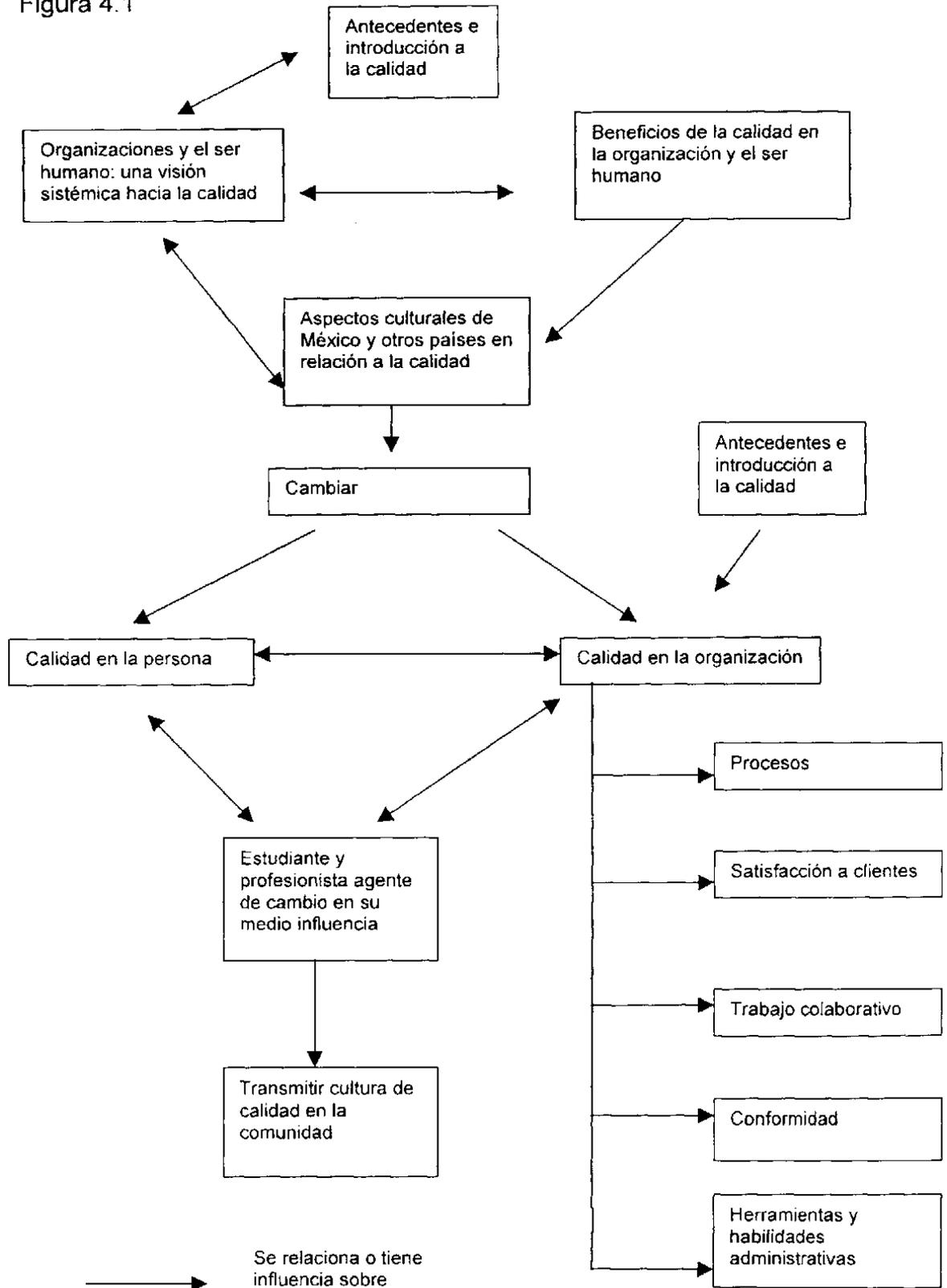
Justificación:

Los temas aquí señalados contribuyen en el alumno a tener un marco de referencia que le permita identificar la importancia y necesidad de contar con una cultura de calidad en la comunidad, para la productividad y competitividad de las empresas en un mundo globalizado, siendo el profesionista un agente para lograrlo, y tener una repercusión benéfica en la sociedad y economía nacional. Por otro lado, le proporcionan al alumno los conocimientos y herramientas, valores, actitudes o habilidades y prácticas hacia una cultura de calidad, haciéndolo capaz de desenvolverse con calidad en cualquier clase de organización, además de motivarlo a ser un agente de cambio en su medio de influencia, como lo es la familia, la misma organización, y por ende la comunidad.

Los tres primeros módulos representan una sensibilización de el alumno, para que se le motive a cambiar hacia una cultura de calidad, posteriormente se le dice cómo lograr el cambio, y así poder aplicar los conceptos herramientas, valores, habilidades y prácticas, dándose así la transmisión.

Mapa Conceptual

Figura 4.1



Explicación y justificación:

Para que se pueda lograr la transmisión de una cultura de calidad en la comunidad, a través de clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales, el alumno primero debe de comprender que es una organización, su papel de esta en la sociedad, y el papel de las personas en las organizaciones y la sociedad, para que adquiera un panorama global de donde se ubica el individuo y la organizaciones en el mundo (visión sistémica), y no verlos como entes aislados, y así, ir identificando la importancia de la calidad, y verla como un ciclo, es decir, el tener calidad en la persona, dará calidad a su organización y familia, las cuales darán calidad a la sociedad; por esto, mientras se habla de las organizaciones y el ser humano, se puede ir incluyendo algunos antecedentes de calidad.

Después es importante hacerle ver al alumno y que él identifique los beneficios que da la cultura de calidad, en la organización y el ser humano.

Posteriormente, ligándose con las organizaciones y el ser humano, y ya viendo los beneficios, se comienza a hablar de los aspectos culturales de México y otros países en relación a la calidad, para que el alumno identifique que la calidad hay que adaptarla a la cultura de cada país y siempre tomar en cuenta a esta, para implementar una filosofía o un cambio de forma de vida.

Hasta esta parte se busca sensibilizar al alumno acerca de la importancia de la cultura de calidad, dándole bases, información de manera general para motivarlo al cambio. Ahora que el alumno sabe y reconoce la necesidad de un cambio, se le orienta y habilita para que ejerza un cambio como persona y en la organización, dándole las herramientas y conocimientos necesarios para lograr la calidad en la persona y en la organización; incluyendo en las actividades y temas

a tratar dentro de estos aspectos, habilidades, valores y prácticas para que se vaya convirtiendo el alumno en un agente de cambio en su medio de influencia, y posteriormente como profesionalista. Para cerrar el curso, darle un repaso al alumno de todo lo que se vió en los temas (mostrarle el mapa de nuevo), ya con las bases para lograr una cultura de calidad, y ser un agente de cambio, mostrarle y hacerlo que identifique su papel en la sociedad, para transmitir una cultura de calidad en la comunidad (después que se revisó por partes cada tema del diagrama, que el alumno regresé a la visión sistémica, y vea en donde se ubica en la realidad actual como agente de cambio en las organizaciones y con otros seres humanos, e identificar donde localizarse y puede ejercer el cambio, para lograrles transmitir una cultura de calidad).

El diagrama le sirve al maestro para proporcionar a los alumnos una visión global del contenido del curso y cómo se ira logrando la transmisión de cultura de calidad en ellos y en la comunidad, siguiendo la secuenciación de temas, así como una relación e influencia que ejerce cada tema sobre otros.

Los alumnos podrán ir ubicando dentro del mapa, como cada tema tiene su razón de ser para transmitir una cultura de calidad, además de ir identificando sus avances dentro del curso, así como la importancia que cada tema representa, desde una sensibilización, un cambio, la aplicación y la transmisión.

Metodología

El proceso de aprendizaje para el alumno será basado en teoría y práctica, a través de la explicación del profesor de los temas en clase, así como siendo su guía (además de asesorarle y darle retroalimentación) en las actividades a realizar

por el alumno (ya sean individuales y colaborativas), situándole en un contexto y significado de hacerlas, para que pueda el alumno practicar su conocimiento, y posteriormente aplicarlo en la realidad, en una empresa, la familia, servicio a la comunidad, y/o cualquier otra situación de su actividad personal.

Las actividades por módulo consistirán en lo siguiente:

- ◆ Exposición del tema por el profesor y demostraciones de procedimientos que tenga que realizar, actividades locales durante la clase; ser asesor y guía en actividades fuera del aula, para posteriormente dar retroalimentación (no sólo numérica, incluir comentarios que puedan permitir al alumno identificar sus errores y corregirlos para mejorar)

- ◆ Actividades individuales: estudio independiente por medio de lecturas y análisis crítico, del material asignado, o que investiguen en revistas o servicios de internet; realizar ensayos y mapas conceptuales; solución de problemas; actividades para realizar con la familia; además de la participación en discusiones en la clase (o grupo de discusión en la página del curso, en caso de que sea posible para el maestro tener acceso a una página de su curso en la escuela), moderadas por el profesor, estas aportaciones consistirán en comentarios, opiniones, nuevas aportaciones sobre el tema, etc.

- ◆ Actividades colaborativas: Análisis y discusión de casos, ejercicios; la solución de reportes para habilidades de toma de decisiones; participación en debates, elaboración de un trabajo final en una empresa, para aplicar todos los conceptos vistos en clase y adoptar una postura analítica; exámenes para llevar a casa, en equipo, para analizar la capacidad analítica de síntesis, organizacional y creatividad de los alumnos.

La instrucción del maestro consistirá en orientar al alumno en sus actividades, que el alumno entienda el por qué de la actividad y para qué le sirve, exponer los temas en clase, fomentar la interacción del grupo, incluyendo como complemento especialistas invitados en el tema, pasar videos, reportajes, documentales. Las actividades individuales le permitirán al alumno buscar reflexión, tomar decisiones, analizar información, aprender por cuenta propia, responsabilidad de cumplir con actividades correctamente, en el tiempo correcto, solución de problemas y pensamiento creativo, además de transmitir su aprendizaje en la familia o comunidad. En las actividades colaborativas el alumno formará equipos no como competencia, sin como una forma complementaria, sin dividir el trabajo, formando equipos de distintas carreras y así hacerlos multidisciplinarios para que cada uno complemente las ideas de los otros; también discutirá temas, tomará decisiones, aplicará los contenidos de herramientas y conceptos de calidad e implementación del cambio, además de desarrollar proyectos para tener una experiencia en la práctica (que el alumno además de recibir la experiencia del maestro, que el adquiera su propia experiencia).

Justificación:

La instrucción directa por parte del maestro es para facilitarle al alumno el aprendizaje, como transmisor de conocimiento y experiencia, y así cuente el alumno con una guía en su adquirir de conocimiento y práctica en las actividades, convirtiéndose a veces el profesor en un modelo o ejemplo a seguir.

Las actividades individuales le permitirán al alumno adquirir autodirección y autoaprendizaje, compromiso, valor agregado y especialización en los trabajo,

mejoramiento continuo, hábito de estudio y proactividad, comunicación escrita, fomentándole el pensamiento crítico, creativo y con libertad de expresión. El desarrollo de estas habilidades son requeridas por las empresas para el desempeño de sus empleados, las que le darán al alumno una ventaja competitiva como recurso humano, al contar con habilidades extras, además de la aplicación de conocimientos y herramientas de calidad. Además las actividades a realizar con la familia y/o en la comunidad, le harán comenzar a ser un agente de cambio.

Las actividades colaborativas le permiten al alumno compartir varios puntos de vista y ampliar su panorama sobre un tema, además de adquirir valores de tolerancia, respeto, involucramiento, compromiso, servicio a los demás, responsabilidad, empatía, pertinencia, comunicación oral y escrita, y comenzar a ser un agente de cambio en su propio equipo de trabajo. Además, le permitirán experimentar los conceptos y herramientas de trabajo en equipo, satisfacción a clientes, procesos y herramientas administrativas, que verá durante el módulo de calidad en la organización.

Políticas

- ◆ Se requiere de puntualidad en el salón de clases y en la entrega de tareas. Dos retardos acumulan una falta y no se aceptan trabajos fuera de las fechas de entrega.
- ◆ La asistencia a clases debe de completarse mínimo con un 90%
- ◆ Las ponderaciones para las actividades individuales, colaborativas y exámenes son las siguientes:

Tabla 4.1 Evaluación Curso

Actividades individuales	20%
♦ Autoevaluación	40%
♦ Evaluación del profesor	60%
Grupos de discusión	15%
Actividades colaborativas	25%
♦ Coevaluación	40%
♦ Evaluación del profesor	60%
Exámenes	20%
Medio Termino	50%
Final	50%
Proyecto Final	20%

- ♦ No se permite la copia en actividades individuales y colaborativas por la que cualquier indicio recibe una calificación de cero.
- ♦ Los trabajos se deben de realizar correctamente, con los requerimientos solicitados y entregados en el tiempo establecido
- ♦ El alumno es responsable de verificar sus actividades por módulo, y cumplir con ellas y los requisitos solicitados
- ♦ Los equipos serán de 4 personas, de preferencia de diferentes carreras, los cuales serán asignados por el profesor, ya con la lista final.
- ♦ Los integrantes de los equipos son responsables de contactarse y mantenerse en constante comunicación
- ♦ Los equipos deben de entregar un reporte de su manera de organizar el trabajo colaborativo, en base a los requisitos del maestro
- ♦ Los alumnos se evaluarán ellos mismos y entre los mismos compañeros de equipo
- ♦ Todas las actividades a realizar deben de llevar una portada indicando: nombre, matrícula, nombre y número de módulo, nombre y número de la actividad, fecha de entrega. Tipo y tamaño de letra al gusto.
- ♦ El alumno se hace responsable de saber manejar *office 97 (word, excell, power point)*

- ◆ En caso de que el curso tenga página en internet, el alumno se hace responsable de manejar internet, correo electrónico y grupos de discusión.

- ◆ El maestro reportará calificaciones y retroalimentación a las actividades de los alumnos una semana después de la entrega. El reporté se hará en papel o se publicará en la página del curso.

Nota: Durante la primer semana del curso el maestro solicitará a la gente responsable de sistemas o informática en su universidad, dos cursos cortos, en diferentes días, uno para manejo de internet y grupos de discusión y otro para manejo de *office 97*. Además de referenciarle a manuales tutoriales elaborados por el mismo departamento, o libros de ayuda en la biblioteca de la universidad.

Justificación:

Es indispensable el planteamiento de las políticas desde el inicio del curso, para que el alumno tenga conocimiento de lo que se debe respetar y cumplir, promoviendo valores como la honestidad, trabajo en equipo, puntualidad, responsabilidad, compromiso, hacer las cosas correctas en el tiempo correcto, exigencia y disciplina con el cumplimiento de los requisitos, orden y organización; valores deseados por las empresas a la hora de seleccionar a sus empleados, considerados dentro de una cultura de calidad.

Unidades Temáticas

Módulo 1: Organizaciones y el ser humano: una visión sistémica hacia la calidad

El alumno debe de conocer qué es una organización, sus elementos, importancia del recurso humano, ambiente organizacional, papel de la organización y el ser humano (dentro de la misma) en la sociedad (incluyendo a la familia), la economía, y medio ambiente.

El alumno debe de conocer los conceptos de competitividad y productividad, y la importancia de la calidad para lograrlo.

Temas a exponer por el maestro:

- ◆ Introducción al módulo (dar una explicación general de que se tratará)

- ◆ Qué es calidad

- ◆ Teoría y ambiente organizacional

- ◆ Pensamiento sistémico

- ◆ Importancia del recurso humano en la organización para el buen funcionamiento de la misma

- ◆ Por qué calidad

- ◆ La calidad en la organización para productividad y competitividad

- ◆ Recurso humano con calidad para organización de calidad

- ◆ Resumen y conclusiones

Bibliografía y lecturas recomendadas (sugeridas, es importante que cada maestro complemente las lecturas en base a cada tema)

Díaz Mérito, A. Educación para la calidad total. Puebla: Dime Editores.

Libros 1 y 2

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988) Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias. México: McGrawHill

Capítulos 1, 5, 6 y 7

Juran, J.M., Gryna, F. (1993) Quality Planning and Analysis. Estados Unidos: McGraw Hill.

Capítulo 8 (8.1, 8.2, 8.3)

Smith, J., Morgan, R. (1996) Staffing the New Workplace. Selecting and promoting for quality improvement. Estados Unidos: ASQC Press.

Capítulo 2

Hunt, D. (1993) Managing for Quality. Integrating quality and business strategy. Estados Unidos: Irwin.

Capítulos 1 y 2 (leer lo correspondiente al tema); 3 (definiciones y lenguaje de calidad)

Cárcoba García, L. (1994, enero). Apertura comercial y competencia global. *Ejecutivos de Finanzas*, 20-31.

García de León, V. (1997, diciembre 17). El nuevo vértigo empresarial. *Expansión*, 75-79.

Sánchez Gómez Luna, P. (1997, octubre 22). A la caza del talento. *Expansión*, 79-86.

Andrade, H. (1996, noviembre). El papel de la cultura en el desarrollo de las organizaciones. *Management Today*, 18-20.

Cantú Delgado, H. (1997) Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.

Capítulo 3 (razones de cambio)

Jones, S. (1996) Developing a Learning Culture. Empowering people to deliver quality, innovation and long-term success. Reino Unido: McGraw Hill.

Capítulos 1, 2, 3

Consultar página de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en el programa de Política Industrial y Comercio Exterior, en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.cicese.mx/gobfed/secofi>

Consultar el artículo de Michael Porter en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.planet.com.mx/macroeconomia/macro50/voten.htm>

Actividades Individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

- ◆ Durante el fin de semana sal con tu familia al cine, un restaurante, etc. e identifica todos los requisitos que debe cumplir este servicio; ¿se cumplen todos?, ¿se da calidad?. Coméntalo con tu familia y decidan si están satisfechos como consumidores.

Recursos: Lectura del material asignado y salir durante el fin de semana con la familia

Entrega: Entregar una cuartilla reportando la actividad y las conclusiones familiares, el último día de exposición del módulo durante la clase o publicarlo en la página del curso en el módulo uno en el área de aportaciones individuales.

Actividades colaborativas

♦ Los alumnos participarán en el grupo de discusión por equipos correspondiente al módulo 1 en la página del curso. Cada alumno dará respuesta a las preguntas asignadas después de haber leído las lecturas, posteriormente cada alumno dará su punto de vista (crítica a favor o en contra) de lo que pusieron sus compañeros; por último, se designará a un integrante del equipo (el cuál siempre será diferente para cada módulo). . En caso de no haber página del curso, la discusión se hará en el salón de clases en donde cada equipo tendrá que trabajar por su cuenta (siguiendo las indicaciones como si fuera en internet) y sólo se expondrán las conclusiones.

Preguntas:

1. ¿Qué oportunidades y amenazas nos presenta la apertura comercial del país?
2. ¿Consideras que los mexicanos podemos enfrentar todos estos retos? ¿Cómo? ¿Qué comportamientos se necesitan para solucionar los problemas?
3. ¿Cómo se define la calidad y cuáles requisitos deben cumplirse para que un producto o servicio sea de calidad?

Recursos: Material de las lecturas, página del curso

Entrega: La actividad se llevará a cabo durante el periodo de exposición del módulo. Las conclusiones deberán estar listas un día (antes de las 12pm en la página del curso en el área de discusión del módulo 1) antes del último día de exposición del módulo. En caso de no tener página de *www* se entregarán al maestro en su oficina antes de las 12pm.

♦ Realizar un mapa conceptual o diagrama en donde se especifiquen las relaciones e influencias entre cada concepto, agregando una explicación del mismo: calidad, recurso humano, competitividad, productividad, organizaciones, sistema, medio ambiente, capacitación y entrenamiento, comunidad, acciones personales, sobrevivir, globalización, calidad de vida. Recuerda que el mapa conceptual es una representación gráfica del pensamiento o conocimiento, donde se ilustran las ideas y relaciones entre las mismas. Puedes tomar como guía el mapa conceptual del curso.

Recursos: Hacer el diagrama en computadora, *power point o word*

Entrega: Una semana después de día de la asignación impreso al maestro en su oficina o se publica en el módulo 1 en el área de actividades colaborativas, una página para el diagrama y una página para la explicación.

♦ Resolver el caso asignado al equipo, contestando las preguntas correspondientes.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988) Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias. México: McGrawHill

Caso: La huelga de los controladores de tráfico aéreo y El espíritu de Delta. Página 51-54

Caso: Sala de emergencia del hospital Lakeside. Página 129-131

Caso: Supreme Canning Company. Página 207-209

Recursos: Lecturas sugeridas, reunirse con el equipo, *office 97*, página del curso

Entrega: Los casos se entregarán 3 días siguientes a la asignatura, después de haber cubierto el tema en clase. Es un caso por equipo. Entregar solamente las respuestas a las preguntas correspondientes, no más de dos cuartillas, en el área de actividades colaborativas en el módulo 1, o entregar las preguntas en la clase.

Nota: Para cada actividad incluir los datos especificados en políticas: Todas las actividades a realizar deben de llevar una portada con: nombre, matrícula, nombre y número de módulo, nombre y número de la actividad, fecha de entrega.

Módulo 2: Beneficios de la calidad en la organización y el ser humano

El alumno debe de conocer cuáles son los éxitos y fracasos de las organizaciones nacionales e internacionales que han aplicado calidad total, para identificar los beneficios que recibe la organización y por ende el individuo.

Temas a exponer por el maestro:

- ◆ Introducción (explicación global de lo que tratará el módulo)
- ◆ Calidad Total

- ◆ Filosofías de calidad total
- ◆ Ejemplo de éxitos y fracasos de organizaciones nacionales y extranjeras (que aspectos y actividades les llevaron al éxito o fracaso)
 - ◆ Resultados favorables
 - ◆ Premios de calidad y certificaciones
 - ◆ Resumen y conclusiones

Bibliografía y lecturas recomendadas

Díaz Mérito, A. Educación para la calidad total. Puebla: Dime Editores.

Libros 6 y 12

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988) Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias. México: McGrawHill

Capítulo 24

Hunt, D. (1993) Managing for Quality. Integrating quality and business strategy. Estados Unidos: Irwin.

Capítulos 1 y 2 (leer lo correspondiente al tema), 4, 8. Apéndice C.

Cantú Delgado, H. (1997) Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.

Capítulo 2

Juran, J.M., Gryna, F. (1993) Quality Planning and Analysis. Estados Unidos: McGraw Hill.

Capítulo 1 (1.2), 7 (7.8)

Martínez, J. (1998, enero 14). El cultivo de talentos. *Expansión*, 37-39.

Hunt, D. (1993) Managing for Quality. Integrating quality and business strategy. Estados Unidos: Irwin.

Capítulo 9

Actividades individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

- ◆ Obtener un artículo reciente (de 1995 en adelante) sobre casos de éxitos o fracasos de empresas nacionales al haber implementado calidad. Identificar los aspectos que consideraron, las actividades que realizaron y los resultados obtenidos

Recursos: Biblioteca, *www*, revistas, etc. *office 97*

Entrega: Antes de la sesión en que se vaya a cubrir el tema debe de estar publicado en la página del curso en el área de actividades individuales del módulo dos o entregarlo en la clase. Una cuartilla máximo. Incluir referencia.

- ◆ Escribir un cuento, poesía o canción acerca de la calidad total y las filosofías de calidad.

Recursos: Lecturas asignadas, creatividad, *office 97* y *www*

Entrega: Entregar la clase siguiente a haber cubierto el tema de calidad total y filosofías de calidad, en el área de actividades individuales del módulo dos, o por escrito al maestro. Máximo dos cuartillas.

Actividades colaborativas

◆ Debate: ¿Proporciona la calidad un beneficio o no a la organización y al ser humano? Se dividen los equipos unos en contra y otros a favor. Cada equipo obtiene argumentos para defender su postura y se publican en la página del curso en el área de actividades colaborativas correspondientes al módulo, sólo 5 argumentos, como consenso de todos los integrantes. Posteriormente, cada equipo con otros 5 argumentos refuta los de los contrarios.

Recursos: Lecturas sugeridas, *www*, investigación adicional

Entrega: A la mitad de la exposición del módulo se dan los primeros argumentos, y antes de finalizar la exposición del módulo se publican los argumentos de refutación, en el área de actividades colaborativas del módulo dos, en la liga correspondiente a favor y en contra; en la segunda vuelta, los que pusieron sus argumentos en el área de a favor, los pondrán en el de en contra, y viceversa para hacer la refutación. En dado caso de contar con página del curso,

se designará tiempo en dos sesiones de clase para realizar el debate, entregando en cada sesión los 5 argumentos consensados por los equipos al maestro.

Módulo 3: Aspectos culturales de México y otros países en relación a la calidad

Es importante que el alumno conozca el concepto de cultura, cultura de calidad, para identificar la relación que existe entre la calidad y la cultura, y así poder diferenciar cuestiones de modas, estilos de vida, formas de pensar y actuar, que le permitan entender las diferencias vividas en cada país, y tenga un marco de referencia de qué actividades positivas acoplar y cuáles negativas remover, para contar con cultura de calidad.

Temas a exponer por el maestro:

- ◆ Introducción al módulo (dar una explicación general de que se tratará)
- ◆ Qué es cultura
- ◆ Qué es cultura de calidad
- ◆ Aspectos culturales de México y otros países en relación a la calidad
- ◆ Resumen y conclusiones

Bibliografía y lecturas recomendadas

Cantú Delgado, H. (1997) *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: McGraw Hill.

Capítulo 3 (lo correspondiente al tema)

Batten, J. (1992) *Building a Total Quality Culture*. Estados Unidos: Crisp.

Capítulo 1 y 2

Bolling, F. (1994) *The Art of Achieving Quality*. Estados Unidos: Gower.

Capítulo sobre cultura

Díaz Mérito, A. *Educación para la calidad total*. Puebla: Dime Editores.

Libros 5, 13, 14

Castillo, D. *Hacia una cultura de calidad*. *Management Today*, 54-56.

Smith, J., Morgan, R. (1996) *Staffing the New Workplace. Selecting and promoting for quality improvement*. Estados Unidos: ASQC Press.

Capítulo 4

Hunt, D. (1993) *Managing for Quality. Integrating quality and business strategy*. Estados Unidos: Irwin.

Capítulo 7 (tablas 7-1 y 7-2)

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988) *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias*. México: McGrawHill

Capítulo 25

Resultados de investigación de campo de la Tesis, correspondiente a las preguntas de las entrevistas en relación a los aspectos a considerar de la cultura del mexicano.

Invitar a un experto de la localidad de la universidad con experiencia laboral o que tenga su propia empresa, o algún maestro invitado, que hable sobre cultura de calidad y los aspectos culturales a tomar en cuenta en México para contar con una cultura de calidad.

Actividades individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

- ◆ Investigar un artículo reciente (de 1995 en adelante) sobre cultura de calidad en México, o aspectos culturales que se toman en cuenta para tener una cultura de calidad.

Recurso: Biblioteca, *www*, revistas

Entrega: Encontrarlo y analizarlo antes de elaborar el ensayo en equipo

- ◆ Reflexión y reporte personal sobre las siguientes preguntas.
 1. ¿Por qué es importante la familia?
 2. ¿Qué es un ambiente familiar sano, qué lo afecta y cómo se puede evitar?
 3. Sugiere pasatiempos y actividades para lograr la mejor convivencia familiar, donde se fomente la participación entusiasta y activa de todos los miembros, recalcando el compromiso.

Recursos: Lecturas sugeridas y reflexión personal con la familia, *office 97*

Entrega: Efectuar la reflexión durante la exposición de todo el módulo y el último día de exposición publicar en el área de actividades individuales correspondientes al módulo 3, la reflexión a las preguntas, o entregarla por escrito al profesor durante la clase.

Actividades colaborativas

Complementado con el material bibliográfico sugerido en el módulo y el artículo encontrado, elaborar un ensayo por equipo, sobre cultura de calidad en México, o aspectos culturales que se toman en cuenta para tener una cultura de calidad. El ensayo debe de tener 3 partes fundamentales:

1. Introducción (puede ser un párrafo): Explica el por qué del interés del tema a tratar, el enfoque se le dará y los límites del propio ensayo
2. Desarrollo: A partir del enunciado de tesis (idea central) que se desee plantear o comprobar, se señala cada uno de los argumentos que fundamenten o apoyen dicho enunciado.
3. Conclusiones: Síntesis del enunciado de tesis, de las fundamentaciones con que se apoyó y del significado que tendrá dentro del campo en un futuro mediano o inmediato del tema. Si se utilizan fuentes bibliográficas, se deberá incluir las notas correspondientes." (Documentación del diseño de un curso, 1998)

Recursos: Bibliografía sugerida y encontrada, [www](#)

Entrega: Publicar el ensayo en el área de actividades colaborativas de la página del curso, un día antes de la exposición final del módulo, o entregarlo en la oficina del maestro impreso. Máximo 3 cuartillas

♦ Los alumnos participarán en el grupo de discusión por equipos correspondiente al módulo 3 en la página del curso. Cada alumno dará respuesta a las preguntas asignadas después de haber leído las lecturas, posteriormente cada alumno dará su punto de vista (crítica a favor o en contra) de lo que pusieron sus compañeros; por último, se designará a un integrante del equipo (el cuál siempre será diferente para cada módulo). . En caso de no haber página del curso, la discusión se hará en el salón de clases en donde cada equipo tendrá que trabajar por su cuenta (siguiendo las indicaciones como si fuera en internet) y sólo se expondrán las conclusiones.

Preguntas:

1. ¿De qué manera se afecta la calidad con el ausentismo del personal y qué problemas ocasiona?
2. Enumera los beneficios y amenazas del TLC (Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México) para México.
3. ¿Qué se puede hacer para que el TLC resulte de gran beneficio para los mexicanos?

Recursos: Material de las lecturas, página del curso

Entrega: La actividad se llevará acabo durante el período de exposición del módulo. Las conclusiones deberán estar listas un día (antes de las 12pm en la página del curso en el área de discusión del módulo 3) antes del último día de

exposición del módulo. En caso de no tener página de *www* se entregarán al maestro en su oficina antes de las 12pm.

Módulo 4: El cambio

El alumno debe de identificar la necesidad de un cambio hacia una cultura de calidad, para qué y por qué, que se necesita de un cambio de paradigma, por la necesidad de cambiar y evolucionar e irse adaptando al medio, y no desaparecer, tomando en cuenta la resistencia al cambio, y los factores y algunos métodos para lograr el cambio a la cultura de calidad, como persona y en las organizaciones.

Temas a exponer por el maestro:

- ◆ Introducción al módulo (dar una explicación general de que se tratará)
- ◆ Cambio de paradigma
- ◆ Evolución
- ◆ Resistencia al cambio
- ◆ Formas de cambio hacia una cultura de calidad
- ◆ Resumen y conclusiones

Bibliografía y lecturas recomendadas

Cantú Delgado, H. (1997) Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.

Capítulo 3 (lo correspondiente al tema)

Hunt, D. (1993) Managing for Quality. Integrating quality and business strategy. Estados Unidos: Irwin.

Capítulo 3 (conceptos fundamentales de calidad); 4 (tabla 4-6); 2 (reto al cambio)

Juran, J.M., Gryna, F. (1993) Quality Planning and Analysis. Estados Unidos: McGraw Hill.

Capítulo 3 (3.12); 6 (6.8, 6.9)

Wall, D., Proyección, M. (1997) Quality Management 2000. Estados Unidos.

Capítulo 2

Batten, J. (1992) Building a Total Quality Culture. Estados Unidos: Crisp.

Capítulo 2

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988) Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias. México: McGrawHill

Capítulo 23

Jones, S. (1996) Developing a Learning Culture. Empowering people to deliver quality, innovation and long-term success. Reino Unido: McGraw Hill.

Capítulo 5 y 6

Smith, J., Morgan, R. (1996) Staffing the New Workplace. Selecting and promoting for quality improvement. Estados Unidos: ASQC Press.

Capítulo 2 (44-49)

Covey, S. (1989) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. México: Paidós.

Capítulos 2

Davis, K., Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo.
México: McGraw Hill

Capítulo 12

Díaz Mérito, A. Educación para la calidad total. Puebla: Dime Editores.

Libros 7, 16

Meade, D. (1997) Compendio de Lecturas Procesos y Normas de Calidad.
Maestría en Sistemas de Calidad. Monterrey, México: ITESM
Universidad Virtual.

Un Cuento de Dinosaurios

Ver el video del futurólogo Joel Baker acerca del cambio de paradigma

Actividades individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

- ◆ Reflexión y reporte personal sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Qué acciones puedes tomar para que tu familia tome conciencia ecológica?

2. Anota los compromisos que tomarás para mejorar las áreas a las que tienes acceso, y sobre qué personas puedes influir en cada una de las áreas en que te desenvuelves

Recursos: Lecturas sugeridas y reflexión personal con la familia, *office 97*

Entrega: Efectuar la reflexión durante la exposición de todo el módulo y el último día de exposición publicar en el área de actividades individuales correspondientes al módulo 4, la reflexión a las preguntas, o entregarla por escrito al profesor durante la clase.

Actividades colaborativas:

◆ Resolver el caso asignado al equipo, contestando las preguntas correspondientes.

Davis, K., Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo.
México: McGraw Hill

Caso Ing. Industrial. Página 349-350.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988) Administración en las organizaciones:
Enfoque de sistemas y contingencias. México: McGrawHill

Caso Compañía de Seguros Artesian. Página 726-727

Recursos: Lecturas sugeridas, reunirse con el equipo, *office 97*, página del

CURSO

Entrega: Los casos se entregarán 3 días siguientes a la asignatura, después de haber cubierto el tema en clase. Es un caso por equipo. Entregar solamente las respuestas a las preguntas correspondientes, no más de dos cuartillas, en el área de actividades colaborativas en el módulo 4, o entregar las preguntas en la clase.

♦ Los alumnos participarán en el grupo de discusión por equipos correspondiente al módulo 4 en la página del curso. Cada alumno dará respuesta a las preguntas asignadas después de haber leído las lecturas, posteriormente cada alumno dará su punto de vista (crítica a favor o en contra) de lo que pusieron sus compañeros; por último, se designará a un integrante del equipo (el cuál siempre será diferente para cada módulo). . En caso de no haber página del curso, la discusión se hará en el salón de clases en donde cada equipo tendrá que trabajar por su cuenta (siguiendo las indicaciones como si fuera en internet) y sólo se expondrán las conclusiones.

Preguntas:

1. ¿Qué puede pasar si se resiste al cambio?
2. Ejemplifica las actitudes más comunes frente a los cambios.
Frente a un cambio de horario, que diría un inactivo, el reactivo, etc.
3. Reflexiona algún cambio al que te vayas a enfrentar, ¿te resistes? ¿qué causas te impiden estar abierto? ¿qué es lo peor a suceder si se implementa el cambio, cómo lo evitarías?

Recursos: Material de las lecturas, página del curso

Entrega: La actividad se llevará a cabo durante el período de exposición del módulo. Las conclusiones deberán estar listas un día (antes de las 12pm en la página del curso en el área de discusión del módulo 4) antes del último día de exposición del módulo. En caso de no tener página de *www* se entregarán al maestro en su oficina antes de las 12pm.

Módulo 5: Calidad en la persona

Después de que la persona identificó la necesidad de un cambio hacia una cultura de calidad y habilitarla para realizarlo, "como el buen juez por su casa empieza", se necesita dar al alumno la preparación para que sea una persona con cultura de calidad, y así se pueda convertir en agente de cambio, comenzando a cambiar por él mismo, con los valores, habilidades y prácticas propuestas, para así poderlas transmitir a su medio de influencia (ser el ejemplo).

Temas a exponer por el maestro:

- ◆ Introducción al módulo (dar una explicación general de que se tratará)
- ◆ Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
- ◆ Liderazgo
- ◆ Superación personal
- ◆ Integración y calidad
- ◆ Resumen y conclusiones

Bibliografía y lecturas recomendadas (sugeridas, es importante que cada maestro complemente las lecturas en base a cada tema)

Díaz Mérito, A. Educación para la calidad total. Puebla: Dime Editores.

Libros 8, 9 y 10

Cantú Delgado, H. (1997) Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.

Capítulo 3 (aspectos relacionados al tema)

Covey, S. (1989) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. México: Paidós.

Capítulo 1 (el resto de los capítulos si desea hacer por cuenta propia)

Davis, K., Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill

Capítulo de Liderazgo

Batten, J. (1992) Building a Total Quality Culture. Estados Unidos: Crisp.

Capítulo 3, 5

Actividades individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

◆ Investigar un artículo reciente (de 1995 en adelante) sobre cultura de calidad personal.

Recurso: Biblioteca, *www*, revistas

Entrega: Encontrarlo y analizarlo antes de elaborar el mapa conceptual en equipo

◆ Reflexión y reporte personal sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Consideras que el esquema de Johari es una herramienta que sirve para mejorar la comunicación de los grupos y por qué? Aplica en tu persona con los miembros de tu familia

2. ¿Cómo crees que afecta a tu equipo y a tu familia la retroalimentación negativa y positiva? Trata de dar reconocimiento a las personas que te rodean.

3. Analizar a los miembros de la familia y definir cómo se complementan sus responsabilidades para formar un equipo. ¿Qué puede hacer cada uno en lo personal para mejorar su relación y no haya conflictos, llevándoles al éxito?

Recursos: Lecturas sugeridas y reflexión personal con la familia y el equipo de trabajo, *office 97*

Entrega: Efectuar la reflexión durante la exposición de todo el módulo y el último día de exposición publicar en el área de actividades individuales

correspondientes al módulo 5, la reflexión a las preguntas, o entregarla por escrito al profesor durante la clase.

Actividades Colaborativas

◆ Realizar un mapa conceptual o diagrama en donde se especifiquen las relaciones e influencias entre cada concepto, el cual incluya los aspectos y/o elementos a considerar para lograr una cultura de calidad personal, agregando una explicación del mismo. Incluir referencias utilizadas.

Recursos: Se tiene que hacer el diagrama en computadora, *power point* o *word*, lecturas asignadas y artículos encontrados.

Entrega: Una semana después de día de la asignación impreso al maestro en clase o se publica en el módulo 5 en el área de actividades colaborativas, una página para el diagrama y una página para la explicación.

◆ Los alumnos participarán en el grupo de discusión por equipos correspondiente al módulo 5 en la página del curso. Cada alumno dará respuesta a las preguntas asignadas después de haber leído las lecturas, posteriormente cada alumno dará su punto de vista (crítica a favor o en contra) de lo que pusieron sus compañeros; por último, se designará a un integrante del equipo (el cuál siempre será diferente para cada módulo). . En caso de no haber página del curso, la discusión se hará en el salón de clases en donde cada equipo tendrá que trabajar por su cuenta (siguiendo las indicaciones como si fuera en internet) y sólo se expondrán las conclusiones.

Preguntas:

1. ¿Consideras que los problemas humanos afectan la calidad en el trabajo? Si es afirmativa, da algunos ejemplos
2. ¿Cómo actúas cuando un compañero comete un error?
¿Preguntas a tus compañeros cómo puedes mejorar tus errores? ¿Qué puedes hacer para mejorar tu situación al trabajar en equipo?
3. ¿Consideras que es importante recibir retroalimentación positiva por parte de quienes nos rodean?

Recursos: Material de las lecturas, página del curso

Entrega: La actividad se llevará a cabo durante el período de exposición del módulo. Las conclusiones deberán estar listas un día (antes de las 12pm en la página del curso en el área de discusión del módulo 5) antes del último día de exposición del módulo. En caso de no tener página de www se entregarán al maestro en su oficina antes de las 12pm.

Módulo 6: Calidad en la organización

Después de que el alumno sabe como lograr una cultura de calidad personal o tener calidad como forma de vida, y haber identificado la necesidad de un cambio hacia la calidad en las organizaciones para la productividad y competitividad, así como poderlo implementar, y ver las características de una empresa con cultura de calidad, el alumno deberá saber y aplicar los conocimientos y herramientas para que se viva y desempeñe una organización con cultura de calidad.

Temas a exponer por el maestro:

- ◆ Introducción al módulo (dar una explicación general de que se tratará)
- ◆ Cultura de calidad en la organización (que el alumno identifique los características y elementos de una organización con cultura de calidad, y cómo desarrollarla)

Bibliografía y lecturas recomendadas

Hunt, D. (1993) *Managing for Quality. Integrating quality and business strategy*. Estados Unidos: Irwin.

Capítulo 6

Smith, J., Morgan, R. (1996) *Staffing the New Workplace. Selecting and promoting for quality improvement*. Estados Unidos: ASQC Press.

Capítulo 13

Juran, J.M., Gryna, F. (1993) *Quality Planning and Analysis*. Estados Unidos: McGraw Hill.

Capítulo 8 (3.12); 6 (6.8, 6.9)

Actividades individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

◆ Reflexión y reporte personal sobre las siguientes preguntas según el caso.

1. ¿Se vive una cultura de calidad en tu familia? En caso afirmativo lista los aspectos más importantes que la caracterizan
2. En caso negativo, ¿cómo desarrollarías una cultura de calidad en tu familia?
3. En caso de vivirla, ¿cómo mejorarías la cultura de calidad en tu familia?

Recursos: Lecturas sugeridas y reflexión personal con la familia y el equipo de trabajo, *office 97*

Entrega: Efectuar la reflexión durante la exposición de todo el tema y el último día de exposición publicar en el área de actividades individuales correspondientes al módulo 6 en el área de cultura organizacional, la reflexión a las preguntas, o entregarla por escrito al profesor durante la clase.

Actividades colaborativas

◆ Realizar una entrevista a un gerente general de una empresa acerca de la opinión que el entrevistado tenga sobre cultura de calidad en la organización, y cómo se manifiesta en su empresa. Antes de comenzar la entrevista dar un antecedente de cultura de calidad al entrevistado; se pueden hacer estas dos preguntas de manera general o estructuran un cuestionario de

máximo 5 preguntas en las que ustedes puedan obtener la información que desean acerca de cultura de calidad en la organización, que no les quedo claro con las lecturas, exposición, o como complemento a lo que se vive en la región. Es recomendable usar preguntas ya estructuradas en la entrevista, para obtener exactamente la información que se desea, ya que con las dos preguntas de opinión abiertas, se puede llegar a obtener información acorde o no con lo que se desea obtener como dato; aunque también es recomendable dejarlo abierto para no limitar al entrevistado. Se debe de entregar un reporte de la entrevista de máximo 3 cuartillas que contenga:

1. Nombre del entrevistado, puesto y empresa
2. Preguntas hechas al entrevistado
3. Respuestas a las preguntas (no necesariamente tienen que ser palabras textuales, se puede incluir la respuesta parafraseada)
4. Como conclusión escribir qué se aprendió de la entrevista

Recursos: Lecturas asignadas, audio grabadora (en caso que le entrevistado lo permita), cuestionario de preguntas estructuradas, contacto en organización y conseguir la entrevista

Entrega: Entregar un reporte de las preguntas hechas y las respuestas, en el área de actividades colaborativas para el módulo 6, correspondiente a cultura organizacional de la página del curso, una semana después de terminada la exposición en clase del tema. En caso de tener página del curso, entregarlo al maestro en clase la semana después.

◆ Satisfacción a clientes (con este tema el alumno comprenderá la importancia de tratar bien a la gente y de conocer los requerimientos del cliente, porque así saldrá mejor el trabajo en la organización, y el consumidor obtendrá lo que desea y por su satisfacción regresará)

Satisfacción a clientes para el logro de la calidad

Cliente interno y externo

Cumplimiento y superación de requisitos para un producto o servicio

Bibliografía y lecturas recomendadas

Juran, J.M., Gryna, F. (1993) Quality Planning and Analysis. Estados Unidos: McGraw Hill.

Capítulos 11, 20

Cantú Delgado, H. (1997) Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.

Capítulos 5 y 6

Bolling, F. (1994) The Art of Achieving Quality. Estados Unidos: Gower
Capítulo sobre cliente (cultura, cliente)

Díaz Mérito, A. Educación para la calidad total. Puebla: Dime Editores.

Libros 3, 11

Actividades individuales

◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

◆ Etica y responsabilidad social.

Debido a los efectos negativos del cigarro se ha comenzado a prohibir fumar en lugares cerrados, viéndose afectada la satisfacción de algunos clientes internos y externos fumadores, ya que ellos consideran que tienen el derecho de fumar; esta baja satisfacción puede afectar el logro de la calidad. A continuación se te presenta un caso con 6 recomendaciones de expertos para que las organizaciones pueden enfrentar este problema. Decide cual de las 6 recomendaciones eliges y justifica tu respuesta.

Recurso: Obtener el caso de la siguiente referencia

Hodgetts, R. (1996) Modern Human Relations At Work. Estados Unidos: Dryden. Página 215

Entrega: Entregar el ultimo día de exposición del tema de satisfacción del cliente impreso al maestro, o publicar en el área de actividades individuales correspondientes al módulo y tema, en la página del curso.

♦ Reflexión y reporte personal sobre las siguientes preguntas según el caso.

1. Trata siempre de tener una actitud de servicio hacia todos los miembros de tu familia, y se el ejemplo para ellos, y así recibirás el mismo trato; pregunta a tu familia como te ven y propón un plan de acción para ser servicial

Recursos: Lecturas sugeridas y reflexión personal con la familia, *office 97*

Entrega: Efectuar la reflexión durante la exposición de todo el tema y el último día de exposición publicar en el área de actividades individuales correspondientes al módulo 6 en el área de satisfacción a clientes, la reflexión a las preguntas, o entregarla por escrito al profesor durante la clase.

Actividades colaborativas

♦ Los alumnos participarán en el grupo de discusión por equipos correspondiente al módulo 4 en la página del curso. Cada alumno dará respuesta a las preguntas asignadas después de haber leído las lecturas, posteriormente cada alumno dará su punto de vista (crítica a favor o en contra) de lo que pusieron sus compañeros; por último, se designará a un integrante del equipo (el cuál siempre será diferente para cada módulo). . En caso de no haber página del curso, la discusión se hará en el salón de clases en donde cada equipo tendrá que trabajar por su cuenta (siguiendo las indicaciones como si fuera en internet) y sólo se expondrán las conclusiones.

Preguntas:

1. Define el concepto de cliente interno y externo
2. ¿Qué aspectos recomiendas para satisfacer al cliente externo e interno?
3. ¿Qué puede suceder si no proporcionas a tus clientes internos y externos lo necesitan de ti?

Recursos: Material de las lecturas, página del curso

Entrega: La actividad se llevará a cabo durante el período de exposición del tema. Las conclusiones deberán estar listas un día (antes de las 12pm en la página del curso en el área de discusión del módulo 6 correspondiente a satisfacción a clientes) antes del último día de exposición del módulo. En caso de no tener página de [www](#) se entregarán al maestro en su oficina antes de las 12pm.

◆ Realizar la siguiente actividad de campo con tu equipo de trabajo

1. Con tu equipo de trabajo escojan una actividad de su universidad que los afecta directamente, por no tener un buen servicio o no satisfacerles como clientes, ya sea con un producto o servicio. Pueden ser las grandes líneas en la cafetería en horas de comida. Puede ser el servicio de la biblioteca, etc.
2. Dividir la actividad entre los miembros del equipo y realizar entrevistas a las personas involucradas en el servicio para obtener antecedentes del mismo. De manera individual generar ideas para mejorarlo

3. Revisar los resultados obtenidos y encontrar qué se puede hacer de manera realista en la situación. Tiene que ser lo más práctico posible, teniendo en mente que se tiene que mejorar la calidad

4. Escribe las recomendaciones y acciones a llevar a cabo, dirigidas al responsable del servicio

Hodgetts, R. (1996) *Modern Human Relations At Work*. Estados Unidos: Dryden. Página 234

Recurso: *Office 97*, lecturas recomendadas del tema, encontrar lugar de aplicación (no se pueden repetir entre equipos).

Entrega: Una semana después de día de la asignación, impreso al maestro en la clase o se publica en el módulo 6 en el área de actividades colaborativas, correspondiente a satisfacción a clientes. Entregar un reporte conteniendo los siguientes aspectos:

1. Caso seleccionado
2. ¿Por qué se seleccionó ese caso?
3. Resultados de entrevistas
4. Descripción de la situación actual del servicio
5. Recomendaciones
6. Como conclusión, ¿qué aprendí de esta actividad?

♦ Procesos (que el alumno comprenda que para poder obtener el logro de una actividad se requiere de seguir un proceso, y la importancia de tener

identificados y documentados los procesos para cumplir los requerimientos del cliente y mejora continua)

Definición y elementos del proceso

Los procesos para el logro de la calidad

Documentación y mejora

Identificar que película de cartelera puede ejemplificar el tema de procesos y hacer que los alumnos la vean para comentar en clase, o escoger una anterior que se pueda rentar en video club.

Bibliografía y lecturas recomendadas

Díaz Mérito, A. Educación para la calidad total. Puebla: Dime Editores.

Libros 4

Meade, D. (1997) Compendio de Lecturas Procesos y Normas de Calidad. Maestría en Sistemas de Calidad. Monterrey, México: ITESM Universidad Virtual.

Lecturas sesiones 7, 8, 10, 12

Actividades individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

- ♦ Investigar un artículo reciente (de 1995 en adelante) sobre la importancia de los procesos para el logro de la calidad en una organización

Recurso: Biblioteca, *www*, revistas

Entrega: Encontrarlo y analizarlo antes de elaborar el ensayo individual

- ♦ Complementado con el material bibliográfico sugerido en el módulo y el artículo encontrado, elaborar un ensayo de forma individual sobre procesos.

"El ensayo debe de tener 3 partes fundamentales:

1. Introducción (puede ser un párrafo): Explica el por qué del interés del tema a tratar, el enfoque se le dará y los límites del propio ensayo

2. Desarrollo: A partir del enunciado de tesis (idea central) que se desee plantear o comprobar, se señala cada uno de los argumentos que fundamenten o apoyen dicho enunciado.

3. Conclusiones: Síntesis del enunciado de tesis, de las fundamentaciones con que se apoyó y del significado que tendrá dentro del campo en un futuro mediano o inmediato del tema. Si se utilizan fuentes bibliográficas, se deberá incluir las notas correspondientes."

(Documentación del diseño de un curso, 1998)

Recursos: Bibliografía sugerida y encontrada, *www*

Entrega: Publicar el ensayo en el área de actividades individuales de la página del curso, un día antes de la exposición final del módulo 6 del tema de procesos, o entregarlo en la oficina del maestro impreso. Máximo 3 cuartillas

Actividades colaborativas

♦ Los alumnos participarán en el grupo de discusión por equipos correspondiente al módulo 3 en la página del curso. Cada alumno dará respuesta a las preguntas asignadas después de haber leído las lecturas, posteriormente cada alumno dará su punto de vista (crítica a favor o en contra) de lo que pusieron sus compañeros; por último, se designará a un integrante del equipo (el cuál siempre será diferente para cada módulo). . En caso de no haber página del curso, la discusión se hará en el salón de clases en donde cada equipo tendrá que trabajar por su cuenta (siguiendo las indicaciones como si fuera en internet) y sólo se expondrán las conclusiones.

Preguntas:

1. Pon un ejemplo de la cadena en la naturaleza, en la que se puede ver la relación cliente-proveedor, y explica que pasaría en el ecosistema si existiera una ruptura
2. ¿Cómo se puede evitar la ruptura de la cadena de la calidad en un proceso?
3. Nombra algún proceso importante del que formas parte, lista los elementos del proceso, ¿qué beneficios tienes al tener una buena relación con tus proveedores internos?, ¿qué beneficios tienes al tener una

buena relación con tus clientes internos?, ¿qué beneficios gana la organización perteneciente a dicho proceso?

Recursos: Material de las lecturas, página del curso

Entrega: La actividad se llevará acabo durante el periodo de exposición del módulo. Las conclusiones deberán estar listas un día (antes de las 12pm en la página del curso en el área de discusión del módulo 6 correspondiente a procesos) antes del último día de exposición del módulo. En caso de no tener página de *www* se entregarán al maestro en su oficina antes de las 12pm.

◆ Trabajo colaborativo (En el lugar de trabajo siempre se tendrá que trabajar con otras personas y el alumno debe estar preparado para saber organizar el trabajo, objetivos del equipo, líder del equipo, carga para cada uno de los miembros; pero de manera colaborativa, con sinergia (el todo es más que la suma de sus partes), ya que el trabajar en equipo se llega a entender como dividir el trabajo, en lugar de cada quien aportar algo en conjunto con sus habilidades y conocimientos complementándose la de todos)

Trabajo en equipo para el logro de la calidad

Formación de equipos

Organización del trabajo en equipo

Bibliografía y lecturas recomendadas

Cantú Delgado, H. (1997) Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.

Capítulo 4

Davis, K., Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo.
México: McGraw Hill

Capítulos 11, 13, 14 (puntos correspondientes al trabajo en equipo)

Bolling, F. (1994) The Art of Achieving Quality. Estados Unidos: Gower.

Capítulo sobre trabajo en equipo (cultura, cliente, trabajo en equipo)

Asistir a una presentación de música clásica o asistir a un partido de cualquier deporte, de preferencia Foot Ball Americano.

Actividades individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

Actividades individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

- ◆ Reflexión y reporte personal sobre las del caso: Grupos en conflicto

Davis, K., Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo.
México: McGraw Hill

Recursos: Lecturas sugeridas y reflexión personal, *office 97*

Entrega: El último día de exposición publicar en el área de actividades individuales correspondientes al módulo 6 en el área de trabajo en equipo, la reflexión a las preguntas, o entregarla por escrito al profesor durante la clase.

Actividades colaborativas

- ◆ Realizar la siguiente actividad durante la sesión de clase asignada por el profesor:

1. Como grupo generar respuestas como sea posible a la siguiente pregunta: ¿Cómo el grupo de la clase de cultura de calidad puede funcionar más efectivamente para lograr sus metas y completar efectivamente los objetivos del curso?. Listar las ideas que sean posibles; nadie se debe de evaluar ni juzgar.

2. Separarse en grupos de 4 personas. Discutir cada una de las sugerencias, agrupar las similares, y descartar aquellas que fueron consideradas inapropiadas para todos. Listar en orden de importancia las que quedan.

3. Como clase, discutir cuál fue la prioridad número uno para cada grupo. ¿Algunos grupos están de acuerdo o en desacuerdo?. Continuar hasta que todos los aspectos se siguen listando en orden de importancia y se discuten.

4. Como clase, escoger los 5 aspectos más importantes. ¿Cómo se pueden implementar para un mejor cumplimiento de los objetivos en la clase?

5. Opinar de manera individual que se aprendió o logró con este ejercicio.

Hodgetts, R. (1996) Modern Human Relations At Work. Estados Unidos: Dryden. Página 417

◆ Conformidad (El alumno debe de conocer los beneficios del uso de la estadística como herramienta de medición, para análisis y mejora de los procesos y por ende para el logro de calidad en todas las actividades de la organización. El alumno debe de ver a la estadística como una forma de analizar las metas y objetivos propuestos, para poder corregir, y lograr mejorar continuamente)

Conformidad para el logro de la calidad

Estadística como herramienta para la conformidad

Las 7 herramientas

Bibliografía y lecturas recomendadas

Juran, J.M., Gryna, F. (1993) Quality Planning and Analysis. Estados Unidos: McGraw Hill.

Capítulos 11, 20

Cantú Delgado, H. (1997) Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: McGraw Hill.

Capítulos 5, 6, 7 (herramientas básicas)

Bolling, F. (1994) The Art of Achieving Quality. Estados Unidos: Gower.

Capítulo sobre cliente (cultura, cliente)

Capítulo sobre conformidad (cultura, cliente, conformidad, trabajo en equipo)

Meade, D. (1997) Compendio de Lecturas Procesos y Normas de Calidad. Maestría en Sistemas de Calidad. Monterrey, México: ITESM Universidad Virtual.

Lecturas sobre Las 7 herramientas

Banks, J. (1989) Principles of Quality Control. Estados Unidos: Wiley

Capítulo 5, 14

Actividades individuales

- ◆ Lectura de la bibliografía recomendada en el módulo

Recursos: Compendio de lecturas y libros de texto y de consulta

Entrega: Distribuir las lecturas conforme se vaya avanzando en la exposición de los temas, de la manera más adecuada que el alumno desee para ir realizando sus actividades y complementando lo visto en clase.

- ◆ Resolver los ejercicios asignados para la práctica de cada una de las herramientas

Recurso: Calculadora, lecturas asignadas, *excell*

Entrega: Entregar los resultados de los problemas impresos en *excell* al maestro, la última sesión en la que se expondrá el tema o publicar los resultados en la página del curso, en el área de correspondiente a las actividades individuales del módulo 6 de conformidad.

Actividades colaborativas

◆ Utilizar las calificaciones que llevan en las actividades de alguna materia en que la mayoría de los integrantes del equipo no lleven buenas notas o sientan que no están aprendiendo bien. Realizar las siguientes actividades y entregar un reporte y análisis de la información:

1. Con las calificaciones por actividad de todos elaborar un histograma, para evaluar en cuál actividad andan todos más bajos.
2. Elaborar un diagrama causa-efecto para identificar las causas de las malas notas
3. Elaborar un diagrama de Pareto para identificar en qué actividades les están causando la mayor parte de los problemas
4. Redactar un análisis de la situación identificada en base a los resultados de cada diagrama
5. Hacer propuestas de mejora para elevar sus calificaciones y dar recomendaciones a su maestro

Recursos: *Excell*, lecturas asignadas, haber hecho los ejercicios individuales

Entrega: Una semana después de la última clase de exposición del tema, entregar los resultados a cada uno de los 5 puntos anteriores al maestro durante la sesión, o publicar los resultados en la página del curso, en el área correspondiente a actividades colaborativas del módulo 6 de conformidad.

◆ Habilidades y herramientas administrativas (El alumno debe de tener habilidades administrativas para poder llevar acabo una mejor administración y manejo de los recursos a su alcance, para la eficientización y efectividad de los procesos en que esta involucrado y lograr la calidad en la organización. Entre las herramientas y habilidades se encuentran: habilidades de negociación, habilidades y herramientas para toma de decisiones, individuales y en grupo, habilidades y herramientas para la solución de problemas, planeación estratégica, reingeniería, pensamiento sistémico, QFD, administración de proyectos, distribución de autoridad, recompensas, cooperación, seguridad en el trabajo. Plan de acción, fortalezas y debilidades, *benchmarking*, lluvia de ideas, estimación de costos, costos de calidad, análisis de las necesidades del cliente, modelo cliente-proveedor, ciclo deming, diseño de experimentos, entrevistas, multivotos, técnica de grupo nominal, matriz de selección de problemas, matriz de establecimiento de problemas, matriz de selección de soluciones, control estadístico de procesos).

◆ Para cada una de las herramientas y habilidades anteriormente citadas, dividir las en 3 grupos y a cada equipo se le asigna uno de los 3 grupos de herramientas y habilidades, contestando los siguientes puntos:

1. Investiga su definición y en qué consiste cada una (de forma breve)
2. ¿Qué beneficios tiene al aplicarse?
3. ¿Cómo y cuándo se aplicaría?
4. Da un ejemplo real y práctico de la aplicación de la herramienta o necesidad de la habilidad
5. Referencias

Recursos: investigación bibliográfica o de campo

Entrega: Durante 3 sesiones se expondrá por equipos el grupo de aspectos que le tocó, teniendo un grupo de aspectos cada sesión. Los equipos que pertenecen a un mismo grupo de aspectos, deben de investigar por su cuenta y posteriormente reunirse antes de exponer, para complementar las aportaciones y ver quiénes exponen qué. Entregar un reporte de lo encontrado a cada equipo de los otros grupos.

Módulo 7: Transmisión de cultura de calidad en la comunidad

Teniendo como base el mapa conceptual del curso, retomar lo visto en cada módulo, explicando de manera global como lo visto en cada parte del curso permiten llegar a convertirse en agentes de cambio y poder llevar lo aprendido y adquirido de cultura de calidad a la comunidad, a través de la influencia en la familia y en el trabajo.

Bibliografía y Lecturas recomendadas

Referencias

- Weinstein, L. B., Petrick, J. A., & Saunders, Paula M. (1998, abril). What Higher Education Should Be Teaching About Quality-But Is Not. *Quality Progress*. 31, 91-95.
- Schulz, D. (1997, julio). What a wonderful world it could be. *Quality Progress*. 30, 55-59.
- Dooley, K. (1997, octubre). Use PDSA for Crying Out Loud. *Quality Progress*. 30, 60-63.
- Clark, M. R. (1997, octubre). Bringing Quality Home. *Quality Progress*. 30, 64.

Actividades individuales:

◆ Contestar las siguientes preguntas de reflexión, no más de 5 cuartillas:

1. ¿Qué aprendí del curso?
2. ¿Cómo puedo transmitir cultura de calidad?
3. ¿Elaborar un plan para transmitir cultura de calidad en el medio de influencia?

Recurso: Todo lo visto y aprendido en el curso, lecturas asignadas

Entrega: Publicar las aportaciones en la página del curso en el área de actividades individuales correspondientes al módulo 7, durante los días de

exposición del módulo, o entregar las aportaciones al maestro en la clase, la última sesión de visto el módulo.

♦ Conseguir una visita en una empresa de la localidad, en donde el maestro considere se vive una cultura de calidad. Dar un recorrido por la planta a los alumnos y que se les explique cómo se vive la cultura de calidad en la empresa y cómo se le hizo para desarrollarla.

Nota: en todos los grupos de discusión se evaluará la riqueza de contenido y de la opinión personal, no sólo indicar lo que dice un autor, y dar el punto de vista.

Justificación:

Las unidades temáticas se encuentran divididas de acuerdo a los módulos del contenido del curso, especificando para cada módulo los temas específicos a tratar y exponer por el maestro. Cada unidad temática incluirá la exposición del maestro en cada clase, más las actividades individuales y colaborativas. Se indican los posibles tiempos para realizar las actividades, pero no se asigna calendarización o número de sesiones en clase para cubrir el módulo, ya que para cada universidad los horarios son diferentes, y cada maestro podrá adaptar a los requisitos y políticas de su escuela cada unidad temática.

Cada actividad busca desarrollar las habilidades y valores propuestos en el área de metodología, como agente de cambio en la familia y equipo de trabajo, reflexión, pensamiento crítico, creatividad, investigación, solución de problemas,

organización, responsabilidad, trabajo en equipo, honestidad, autoestudio, libertad de expresión, manejo de medios electrónicos, etc.

- ◆ Aplicar encuesta a los alumnos al final del curso (opcional)

Usando los ejemplos de pruebas aplicadas a entrevistados, conformar una sola encuesta para los alumnos. Esta encuesta servirá para evaluar si realmente se esta logrando una cultura de calidad con el curso. Escoger las preguntas referente a lo que aplica a cultura de calidad de las tablas de las siguientes páginas:

Smith, J., Morgan, R. (1996) Staffing the New Workplace. Selecting and promoting for quality improvement. Estados Unidos: ASQC Press.

277, 287, 302, 304, 350, 355, 356, 357, 373, 383. Apendice A, B, D

Criterios de evaluación para actividades

Evaluar la actividad en base a que se cumpla con los requisitos solicitados, como entrega, puntualidad, contenido, etc. y los objetivos particulares de cada módulo y generales del curso, así como las habilidades que se desean desarrollar en el alumno.

Justificación:

Tabla 4.2 Criterios de evaluación

Actividad	Criterios de evaluación
Aportación individual de reflexión en la familia o medio de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollo de valores como la responsabilidad social y agente de cambio en familia ◆ Proactividad
Lectura de fuentes bibliográficas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comprensión del texto ◆ Selección y aplicación de la lectura como base para la actividad del módulo
Investigación de bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad de investigación, selección y análisis de información ◆ Complementa a los autores e información ya consultados
Problema ético	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Responsabilidad social, agente de cambio, proactividad
Ensayo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Partes del ensayo y estructura del contenido ◆ Análisis, y pensamiento crítico ◆ Nueva aportación al estado del arte
Mapa conceptual	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Creatividad, análisis de información, comprensión de conceptos, pensamiento sistémico, relaciones entre variables
Grupos de discusión	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Relevancia y validez de aportaciones ◆ Consenso ◆ Participación ◆ Reflexión ◆ Libertad de expresión
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Relevancia de las preguntas para el tema ◆ Análisis de resultados
Casos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Análisis ◆ Relevancia y validez de las decisiones tomadas ◆ Capacidad de síntesis, análisis y evaluación
Aplicación en el campo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Análisis ◆ Relevancia y validez de las soluciones propuestas ◆ Proactividad
Uso de la informática	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Habilidad de manejo de medios y herramientas computacionales

El tener las actividades de discusión y reflexión para cada módulo, así como de lectura, generan el hábito del autoaprendizaje, y disciplina en hacer las actividades. El que las actividades sean para fuera del aula permiten al alumno su autocontrol y mejor administración de su tiempo. El trabajo en equipo le permite al

alumno desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación, tolerancia, respeto, retroalimentación, liderazgo, y vivir lo que se le esta enseñando.

Cada una de las actividades busca desarrollar las habilidades, valores y conocimientos encontrados en la investigación de campo y la bibliografía consultada.

Evaluación

Tabla 4.1 Evaluación del curso

Actividades individuales	20%
♦ Autoevaluación	40%
♦ Evaluación del profesor	60%
Grupos de discusión	15%
Actividades colaborativas	25%
♦ Coevaluación	40%
♦ Evaluación del profesor	60%
Exámenes	20%
Medio Terminio	50%
Final	50%
Proyecto Final	20%

Para la autoevaluación y coevaluación se deben de seguir los siguientes criterios.

Siendo el dos la calificación más alta, asigna a cada criterio una cantidad entre 0 y 2, dependiendo del desempeño realizado en base a tu criterio. Nadie conocerá el resultado asignado, así es que se recomienda ser honesto consigo mismo, así sabrán si se aprovechó el tiempo y la oportunidad de aprender.

Autoevaluación

Tabla 4.3 Criterios de autoevaluación

Calificación	Criterio
2	Consistencia interna (cuidar la concordancia entre la introducción, el desarrollo y las conclusiones)
2	Dominio de la temática (Manejar lógicamente la información; relacionar la nueva información con el conocimiento previo; presentar altos niveles conceptuales en el tratamiento de la temática)
2	Juicios Críticos (fundamentar con base en literatura recomendada los juicios emitidos; incluir originalidad, relevancia, pertinencia de los mismos)
2	Referencias bibliográficas (considerar el número y la pertinencia de las referencias; incluir referencias nuevas además de aquellas contenidas en la literatura recomendada)
2	Integración de la actividad (Incluir todos los puntos solicitados en las instrucciones de la actividad)
10	Total

Coevaluación

Se generarán varias tablas de evaluación conforme al número de integrantes del equipo.

Tabla 4.4 Criterios de Coevaluación

Calificación	Criterio
2	Disposición. (Desplegar iniciativa, colaboración y entusiasmo hacia la actividad)
2	Participación y aportes (Buscar información que apoye a los objetivos de la actividad)
2	Puntualidad y calidad. (Entregar oportunamente las aportaciones y cuidar el nivel conceptual de las mismas)
2	Valoración (Apreciar y ponderar las aportaciones de los compañeros de equipo)
2	Objetividad (Evaluar con claridad y justicia descartando los intereses personales)
10	Total

(Documentación del diseño de un curso, 1998)

Justificación:

Al promover la autoevaluación y coevaluación entre los alumnos desarrolla la honestidad en los alumnos y la autocrítica, como una forma de mejorar como alumno y retroalimentación para sus compañeros de equipo.

Todas las actividades consideradas dentro de las individuales y colaborativas, etc. tienen el mismo peso dentro de la evaluación, es decir, que de la calificación de todas las actividades individuales realizadas se saca el promedio,

primero de todas las actividades del mismo género como investigación bibliográfica o reflexión, para después todos estos géneros sumarlos y obtener un promedio final, el cual se multiplicará por el porcentaje asignado. Se le dará la misma ponderación a todas las actividades para que el alumno no descuide unas por otras, ya que todas son igual de importantes; es igual de importante que un alumno reflexione para por sí sólo actuar y ser agente de cambio en el medio de influencia, que como para elaborar un ensayo que le dará pensamiento crítico, análisis, síntesis y evaluación, se le esta dando un valor y una habilidad, y ambas son muy importantes para la aprendizaje, ya fundamentados con el conocimiento recibido en clase y en las lecturas.

Se busco repartir equitativamente también la ponderación entre las actividades, sin embargo, por la importancia encontrada del trabajo colaborativo para el logro de cultura de calidad, las actividades colaborativas tienen mayor ponderación.

Por otro lado se incluyen los exámenes, como manera de reflexión para el alumno acerca del tema, así como para evaluar la comprensión del mismo, y para que "aterrice" el contenido del curso.

El proyecto final se incluyó como forma de que el alumno en la práctica pueda identificar lo visto en clase o ejemplificado en la clase, para que el así genere su propia experiencia, aparte de la que le pueda transmitir el maestro. Se busca lograr disciplina, responsabilidad y honestidad.

Los exámenes serán de manera individual y a la hora de clase o se pueden subir a la página del curso con límite de tiempo para que el alumno lo conteste cuando tenga tiempo. Son a libro y apuntes cerrados, únicamente se permitirá

traer una hoja con la información que se quiera poner dentro. No se puede copiar, ni prestar hoja, ni nada en el examen. También pueden ser para llevar a casa.

Examen de Medio Terminio

Abarcará los 3 primeros módulos

Incluir preguntas de aplicación, ejemplificación y comprensión de los contenidos

Examen Final

Abarcará los módulos 4, 5 y 6

Incluir preguntas de aplicación, ejemplificación y comprensión de los contenidos

Proyecto Final

Con el proyecto final se desea que el alumno practique sus conocimientos vistos en clase en una organización, es decir, aplicar lo teórico de manera real, y así el genere su propia experiencia y criterio acerca de la cultura de calidad y su transmisión.

Localizar con tu equipo una organización de la comunidad en la cual consideres necesaria la transmisión de cultura de calidad. Se tiene un mes para realizar la actividad. Hablar con el responsable de la organización y pedir tener

acceso a las instalaciones como observadores y poder realizar sondeos o entrevistas con los empleados. Vender la idea a la organización de poder realizar ahí su trabajo, explicándoles los beneficios de contar con una cultura de calidad.

Las actividades a realizar son:

1. Datos de la organización y del contacto
2. Antecedentes del la organización
3. Análisis de la situación: ¿por qué se considera necesaria la transmisión de cultura de calidad? Justificar la respuesta, tratar de usar hechos observados, testimonios, etc.
4. Ustedes como estudiantes, ¿cómo transmitirían cultura de calidad al recurso humano de esa organización?
5. ¿Qué se les transmitiría para lograr una cultura de calidad?
6. ¿Qué se le recomendaría a la empresa para lograr una cultura de calidad?
7. Elaborar un plan de implementación para transmisión de cultura de calidad en esa organización; incluyendo, actividad a realizar, responsable de realizarla (ustedes y alguien de la organización), fecha de terminación e inicio, objetivo de la actividad y ventaja al llevarla acabo, aspectos a tomar en cuenta, recomendaciones, y posibles obstáculos para llevarla acabo.
8. ¿Cómo convencerían a los directivos de la empresa para la implementación?
9. ¿Cómo convencerían a todos los empleados de la empresa para la implementación?
10. Conclusiones de forma grupal

11. De manera individual, ¿cuál fue la experiencia que obtuviste al trabajar en la empresa y realizar el trabajo? ¿qué aprendiste?

Elementos que debe de contener la página del curso

En dado caso de la universidad contar con soporte técnico e informático se deberá crear una página en internet, para usos exclusivo de los alumnos de la materia y el maestro, que contenga los siguientes aspectos:

- ◆ Area de trabajo (es donde los alumnos publicarán sus tareas y participarán en discusiones)

- Dividir el área de trabajo para subir aportaciones en cada uno de los módulos

- Cada módulo deberá de tener otras sub áreas en donde se suban aportaciones individuales (por número y nombre de actividad), actividades colaborativas (por número y nombre de actividad)

- Grupos de discusión (pueden ser en *netnews* o *hypemews*)

- Conclusiones del grupo de discusión

- Dudas y asesoría

- ◆ Area de retroalimentación y calificaciones

En esta área el maestro publicará por semana las calificaciones por actividad para cada alumno, incluyendo la nota. Las observaciones y

retroalimentación se harán directamente a los alumnos por *e-mail* o personalmente.

◆ Area del contenido del curso o guía académica

Ubicación del curso

Objetivos

Temas

Unidades temáticas

Bibliografía

Metodología

Políticas

Datos del equipo docente

Calendarización

Area de avisos

Material de apoyo

Comunicación

Sugerencias

Bibliografía y otras fuentes de información

Bolling, F. (1994) *The Art of Achieving Quality*. Estados Unidos: Gower.

Cantú Delgado, H. (1997) *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: McGraw Hill.

- Wall, D., Proyect, M. (1997) *Quality Management 2000*. Estados Unidos.
- Jones, S. (1996) *Developing a Learning Culture. Empowering people to deliver quality, innovation and long-term success*. Reino Unido: McGraw Hill.
- Batten, J. (1992) *Building a Total Quality Culture*. Estados Unidos: Crisp.
- Covey, S. (1989) *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. México: Paidós.
- Juran, J.M., Gryna, F. (1993) *Quality Planning and Analysis*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Smith, J., Morgan, R. (1996) *Staffing the New Workplace. Selecting and promoting for quality improvement*. Estados Unidos: ASQC Press.
- Hunt, D. (1993) *Managing for Quality. Integrating quality and business strategy*. Estados Unidos: Irwin.
- Cárcoba García, L. (1994, enero). Apertura comercial y competencia global. *Ejecutivos de Finanzas*, 20-31.
- Andrade, H. (1996, noviembre). El papel de la cultura en el desarrollo de las organizaciones. *Management Today*, 18-20.
- Castillo, D. Hacia una cultura de calidad. *Management Today*, 54-56.
- Martínez, J. (1998, enero 14). El cultivo de talentos. *Expansión*, 37-39.
- García de León, V. (1997, diciembre 17). El nuevo vértigo empresarial. *Expansión*, 75-79.
- Sánchez Gómez Luna, P. (1997, octubre 22). A la caza del talento. *Expansión*, 79-86.
- Garza, C. (1997, octubre 22). Especializarse para sobrevivir. *Expansión*, 103-110.
- Weinstein, L. B., Petrick, J. A., & Saunders, Paula M. (1998, abril). What Higher Education Should Be Teaching About Quality-But Is Not *Quality Progress*. 31, 91-95.
- Schulz, D. (1997, julio). What a wonderful world it could be. *Quality Progress*. 30, 55-59.
- Dooley, K. (1997, octubre). Use PDSA for Crying Out Loud. *Quality Progress*. 30, 60-63.

Clark, M. R. (1997, octubre). Bringing Quality Home. Quality Progress. 30, 64.

Díaz Mérito, A. Educación para la calidad total. Puebla: Dime Editores.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988) Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias. México: McGrawHill

Davis, K., Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill

Meade, D. (1997) Compendio de Lecturas Procesos y Normas de Calidad. Maestría en Sistemas de Calidad. Monterrey, México: ITESM Universidad Virtual.

Hodgetts, R. (1996) Modern Human Relations At Work. Estados Unidos: Dryden.

Banks, J. (1989) Principles of Quality Control. Estados Unidos: Wiley

Consulta a la página de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en el programa de Política Industrial y Comercio Exterior, en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.cicese.mx/gobfed/secofi>

Consulta al artículo de Michael Porter en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.planet.com.mx/macroeconomia/macro50/voten.htm>

Perfil del maestro

Se identifico como un factor clave para la planeación y diseño del curso de cultura de calidad, considerar el perfil del maestro adecuado para poder dar este curso, además de tener las características para poder ser un ejemplo, guía o

modelo de cultura de calidad para los alumnos, ya que se encontró en la investigación bibliográfica que la persona a dirigir el cambio hacia una cultura de calidad, debe de ser un líder el cual pueda influenciar de manera positiva, además de ser un entrenador para los alumnos, tomando este papel el maestro; por otro lado, en las entrevistas se encontró que los maestros eran fuente para la transmisión de cultura de calidad, aplicando y viviendo lo que enseña, es decir, el maestro debe de contar con cultura de calidad y tener el compromiso a ser agente de cambio en sus alumnos para poder dar la clase; ya que si el alumno ve que el maestro hace otra cosa de la que pregona, perderá credibilidad.

Cabe aclarar que algunos de estos puntos ya han sido nombrados en las intenciones educativas.

Entre algunas de las características recomendadas se encuentran:

- ◆ El maestro debe de ser un entrenador y facilitador para la transmisión de cultura de calidad en los alumnos
- ◆ El maestro debe de crear respeto, confianza, apertura y paciencia durante su curso
- ◆ Debe analizar las actitudes y habilidades interpersonales de sus alumnos para saber darles un trato personalizado
 - ◆ Debe ser un líder
 - ◆ Debe ser empático
 - ◆ Debe de tener habilidades de manejo de conflictos, negociación
 - ◆ El maestro debe de ser un facilitador del cambio (poder remover lo no deseado para introducir lo deseado)

- ◆ Debe de tener una actitud de servicio
- ◆ Debe de ser una fuente para legar y exigir la calidad, además de predicar con ejemplo
- ◆ El maestro debe de recompensar y reconocer a los alumnos por su aprendizaje, en base a los criterios de evaluación

Los principios de debe de tener el maestro (líder en su curso) son (Batten, 1992):

- ◆ Claridad de propósitos y direcciones
- ◆ Saber preguntar y escuchar
- ◆ Permitir involucramiento y participación
- ◆ Establecer metas claras
- ◆ Proporcionar una interacción consistente
- ◆ Afirmar y optimizar fortalezas
- ◆ Establecer mediciones
- ◆ Monitorear el desempeño
- ◆ Compromiso con la excelencia
- ◆ Corregir acciones hacia la mejora continua

El maestro debe de tener las siguientes características para poder ser un líder y facilitar la integración de la calidad en los alumnos sistémicamente (Morgan & Smith, 1996):

- ◆ Consciencia y responsabilidad
- ◆ Flexibilidad para el cambio y adopción de nuevas filosofías
- ◆ Auto aprendizaje y auto desarrollo
- ◆ Habilidades de comunicación

- ◆ Pensamiento creativo
- ◆ Desarrollo de equipos
- ◆ Involucra a todos en sugerencias y opiniones
- ◆ Facultamiento
- ◆ Habilidades interpersonales
- ◆ Trabajo en equipo y cooperación
- ◆ Entrenador y desarrollador de otros
- ◆ Mejorador de procesos
- ◆ Entendimiento de teorías y filosofías de calidad
- ◆ Entendimiento de herramientas y métodos de calidad
- ◆ Solución de problemas y toma de decisiones
- ◆ Implementador el cambio

Actividades a realizar por el maestro

Para elegir el maestro a dar la cultura de calidad, se le debe aplicar un test psicológico con el que se pueda identificar el perfil de esta persona, y ver si cumple en base a las características propuestas.

Cabe aclarar que dentro de las actividades del profesor, también se encuentran las de verificación del cumplimiento de sus objetivos, para darle seguimiento al curso, mejorarlo e ir identificando el aprendizaje de los alumnos, además de efectuar las correcciones necesarias.

- ◆ Planear por sesiones los temas a exponer de los módulos en base a las clases requeridas en la universidad
- ◆ El maestro debe de preparar y estudiar su clase con anterioridad, tomando como referencia bibliográfica las sugeridas en cada módulo, y las que el consiguiera como complemento.
- ◆ La exposición del maestro debe ser con teoría y ejemplos sobre el tema, combinando la experiencia personal del maestro y lo dicho por los autores consultados
- ◆ Calendarizar las fechas de asignación y entrega de actividades colaborativas e individuales, considerando los períodos y recomendaciones sugeridas en las unidades temáticas.
- ◆ Llevar una hoja de verificación en *excel* de realización de actividades por alumno, incluyendo número y nombre de la actividad, calificación y observaciones o retroalimentación.
- ◆ Llevar una hoja de verificación de realización de actividades por equipo, incluyendo el número y nombre de la actividad, calificación y observaciones o retroalimentación.
- ◆ Para cada actividad el alumno además de asignar una calificación numérica deberá dar retroalimentación escrita al alumno.
- ◆ El maestro debe de ser un "entrenador" para los alumnos, debe darles un trato personalizado y que le tengan confianza, siempre dar retroalimentación del desempeño del alumno, tratar de exponer la clase siempre en círculo y estar siempre al mismo nivel de los alumnos, debe de ser

su guía y facilitador durante todo el curso, en la clase y dando asesoría para las actividades y conceptos no comprendidos. Las clases las debe de hacer participativas, haciendo preguntas de opinión sobre el tema, retomar lo visto en los grupos de discusión y aportaciones de reflexión en la familia. Cuando sea posible, procurar hacer actividades locales.

- ◆ Al finalizar el curso dar una retroalimentación global usando el método de los 360 grados descrito en la revisión bibliográfica (opcional)

- ◆ Al finalizar el curso poner un test a los alumnos para ver sus conocimientos de calidad, herramientas, habilidades y actitudes; esta actividad es opcional (Morgan & Smith, 1996)

- ◆ Cada módulo tendrá un área de conclusiones para grupos de discusión en donde el maestro publicará las conclusiones de los equipos. En caso de no haber página del curso, la discusión se hará en el salón de clases en donde cada equipo tendrá que trabajar por su cuenta (siguiendo las indicaciones como si fuera en internet) y sólo se expondrán las conclusiones.

- ◆ Para cada discusión de los módulos el maestro dará retroalimentación acerca de la participación.

- ◆ El maestro elaborará un consenso y seleccionará mejores aportaciones con respecto a los reportes personales, y se publicará en el área de actividades individuales en cada módulo correspondiente.

- ◆ En caso de que el maestro vaya a faltar a clases, debe planear su ausencia, dejando trabajo al grupo durante la sesión, o pasar un video, documental, etc.

◆ En la exposición en clase el maestro debe de tratar de dar primero la teoría y para que le servirá, tratar de dar ejemplos de como usarse, y así el alumno tendrá una base para realizar sus actividades fuera del aula, entender y ubicar el sentido de hacer las lecturas asignadas, y de cómo aplicarse en la práctica.

◆ El maestro deberá de elaborar apoyos visuales en *power point* conteniendo los aspectos más importantes a cubrir por módulo. Estos apoyos deben de estar listos una semana antes de exposición y estar disponibles para los alumnos. Se pueden poner en reserva en la biblioteca de la universidad o publicarse en la página del curso, para que el alumno los imprima.

◆ El maestro deberá de indicar al alumno cada vez que vaya a realizar una actividad, cual es el propósito de la misma.

◆ El maestro debe de llevar una bitácora de todas las sugerencias que se le hacen para mejorar sus curso, sobre la marcha o en clases posteriores.

◆ Al finalizar el curso, el maestro debe de contar con una hoja de verificación en donde se visualicen todas las actividades, calificaciones, y retroalimentación asignadas a los alumnos durante la clase, y comparar si se cumplieron los objetivos e intenciones educativas del curso. En una tabla anotar las objetivos e intenciones que no se cumplieron, acompañadas de las causas, y proponer actividades para corregir y mejorar el curso en este aspecto. Por otro lado, en una tabla anotar aquellos objetivos e intenciones que se cumplieron e identificar por qué se cumplieron; para cada cumplimiento anotar las actividades que permitan continuar y fortalecer lo que ya se ha seguido haciendo para el logro de los objetivos e intenciones educativas. Se

pueden utilizar las 7 herramientas como las gráficas de Pareto, para facilitar la identificación de aspectos cumplidos y no cumplidos, y sus causas principales. Mantener todo documentado para propósitos de rediseño; además para realizar comparaciones de entre curso a curso que se vayan impartiendo, para identificar las fortalezas y debilidades que se han ido teniendo y observar avances de mejora.

Justificación:

Al llevar el maestro un control de actividades y dar retroalimentación podrá motivar a los alumnos y a corregir sus errores, además de que él mismo identificará los alumnos que le hace más falta estudiar, o los conceptos que no se han comprendido bien para retomarlos al comenzar cada módulo. Por otro lado, el llevar su control y documentación de las medidas de desempeño del curso y de los alumnos, le permitirá rediseñar y mejorar continuamente su clase.

En el Anexo J se encuentran establecidas las diferencias encontradas entre este programa presentado, para la implementación, planeación y diseño del curso de Cultura de Calidad en todas las carreras profesionales, en comparación con cualquier otro curso existente.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Como antecedente a las recomendaciones y trabajos futuros se recomienda revisar el Anexo I, en donde se hace referencia a la finalidad, logros, resultados y forma de aplicación de la Tesis, de manera resumida, como base para dichas recomendaciones y trabajos posteriores.

Recomendaciones

- ◆ Los resultados encontrados en la revisión bibliográfica e investigación de campo han sido la base para la generación del producto final; ya que de la información obtenida y recomendaciones encontradas en ambas investigaciones, se desarrolló el programa, en cuestión de contenidos, metodología, políticas, actividades, bibliografía e intenciones educativas.
- ◆ El programa para planeación, diseño e implementación del curso de cultura de calidad, esta enfocado para todas las carreras especialmente dentro del tercer y segundo semestre, cuidando los requisitos que se solicitan. El programa esta listo para implementarse, sólo falta programarlo con las fechas de sesiones y entregas de trabajo, en base a la duración que cada escuela tenga para el curso.
- ◆ El producto final al estar enfocado a todas las carreras, ve los conceptos y herramientas de calidad de manera general, para que el alumno obtenga su propia experiencia y puntos de vista, para la aplicación, con la guía y experiencia del maestro, por lo que también puede ser impartido a

experiencia del maestro, por lo que también puede ser impartido a profesionistas, maestros, personal de la universidad, etc.; siempre y cuando el grupo de personas a impartir el curso tenga como mínimo preparatoria y experiencia de trabajo, y así logré mejor comprensión y aplicación de las actividades.

- ◆ Es muy importante considerar la selección del maestro que vaya impartir el curso de cultura de calidad, en base al perfil comentado en el producto final, para que realmente pueda transmitir su experiencia y ser guía hacia una cultura de calidad en los alumnos. Además, debe seguir las actividades recomendadas para el mejor aprovechamiento y retroalimentación de los alumnos, además de la mejora continua y rediseño del curso.

Trabajos futuros

De acuerdo al análisis de resultados de la investigación de campo en complemento con lo encontrado en la revisión bibliográfica, así como el producto final de la Tesis, Programa para la Planeación, Diseño e Implementación de un curso de Cultura de Calidad para todas las carreras profesionales, pueden servir como base para investigaciones posteriores relacionadas con:

- ◆ Reformar el sistema educativo nacional para desarrollar cultura de calidad

En las encuestas se encontró la preocupación por contar con un sistema educativo en el cual se promueva la cultura de calidad, ya que debido a la forma de enseñanza que está recibiendo el alumno en su educación elemental, media y

media superior, al entrar a carrera ya cuenta con una formación y disciplina de aprendizaje inculcado anteriormente, que le pueden llegar a impedir su desempeño con cultura de calidad al estudiar su carrera y ser un profesionista. Por lo tanto, si al alumno se le inculcan valores y actitudes, habilidades y prácticas, encaminadas hacia una cultura de calidad, en base a su nivel académico y en todo lo que realice en su actividad diaria como estudiante, podría contar con una disciplina y formación hacia la calidad.

El capítulo de Análisis de Resultados puede servir como base para comenzar la investigación.

◆ Desarrollo de cultura de calidad en todo el profesorado nacional

En los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a gerentes de empresas, maestros y profesionistas, se encontró en algunas respuestas, que para poder transmitir una cultura de calidad en la comunidad, habría que comenzar con los maestros, que son los que pasan gran parte del tiempo en contacto con los alumnos, y si ellos no cuentan con las herramientas y conocimientos necesarios para tener la calidad como forma de vida, talvez no la puedan transmitir. En algunas ocasiones los maestros pueden ser muy buenos en su área, pero no le inculcan disciplina al alumno, ni le exigen que haga las cosas con honestidad, puntualidad, que sea responsable, haciendo sus actividades correctas, en el tiempo correcto y a la primera vez. Por lo tanto, si se transmite cultura de calidad a los profesores, que tienen contacto cercano con los alumnos, ellos al dar su clase con cultura de calidad puedan influir y acostumbrar a sus alumnos a la cultura de calidad.

Como el Programa para la Planeación y Diseño de un curso de Cultura de Calidad, esta enfocado a todos los alumnos de cualquier carrera profesional, sin importar que tengan antecedentes de calidad anteriormente, este mismo programa puede ser tomado como base para desarrollar cultura de calidad el profesorado nacional. Habría que considerar la manera de convencer a los directivos de Secretaria de Educación Publica, ver la manera de implementarlo a nivel nacional, e irlo introduciendo en las escuelas, la aceptación que se tendría del mismo por todo el profesorado, independientemente de que sean de Educación Primaria, Secundaria, Preparatoria, Superior y Posgrado. Aquí entraría mucho el motivar el cambio hacia una cultura de calidad en los directivos y cabezas de la misma SEP y escuelas nacionales, para que al estar convencidos los de arriba, en forma de cascada, decidan comenzar a transmitirla hacia los de abajo, los propios maestros.

Nota: No necesariamente los maestros deben de dar los conocimientos de cultura de calidad en sus clases, al ellos ya tenerlos, deben de buscar desarrollar su curso y actividades para los alumnos, inculcando los valores, habilidades y prácticas de calidad, para la aplicación de los conocimientos que están viendo en cada materia.

Por ejemplo, evitar cometer errores en las tareas, llegar tarde a clases, copiar, etc.

◆ Transmisión de cultura de calidad en la familia

También dentro de las respuestas obtenidas a las entrevistas, se comentaba que para poder transmitir una cultura de calidad en la comunidad, era necesario primero hacerlo desde la casa, ya que el tipo de valores, actitudes, etc. que llevan hacia la calidad como forma de vida, se van aprendiendo desde el hogar. Entonces, si el niño reafirma lo que ve en casa, en su escuela, durante su desarrollo profesional, verá calidad de manera natural, y en su desempeño como profesionalista lo seguirá haciendo. Pero para poderlo lograr, talvez sea necesario desarrollar cultura de calidad en los padres de familia, para que estos la puedan transmitir a sus hijos y darles esa formación desde pequeños. El programa propuesto para la planeación y diseño del curso de cultura de calidad, puede servir como base, para desarrollarla en la familia, enfocando los conocimientos y herramientas, hacia la vida y actividades diarias en la casa, buscando también la manera de que los padres al estar conviviendo con sus hijos la vayan transmitiendo de manera natural, organizando talleres, retiros, etc; donde padres e hijos vean calidad como forma de vida.

Nota: Para poderlo realizar, los directivos de las escuelas deben estar convencidos de la necesidad de cultura de calidad en la comunidad, para que decidan implementar desarrollo de cultura de calidad a padres de familia. Por lo general, en las escuelas se tienen las llamadas "Escuelas de Padres", en las que se pueden incluir temas de calidad, y como aplicarlos dentro del contenido de la escuela de padres.

- ◆ Implementación del programa para la transmisión de cultura de calidad en las instituciones de educación superior para todas las carreras, empleados, maestros, consejeros y padres de familia, involucrados dentro de la institución.

ANEXO A

RESULTADOS DE EL ANALISIS DE DOCUMENTOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

Aspectos y factores claves considerados en los cursos de la Universidad Virtual

Programa de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (PGADE)

A continuación se listan una serie de aspectos que se incluyen en los cursos de la Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, en base a los considerados por PGADE, además de los factores claves de cada aspecto.

1. Descripción del curso.

En este aspecto se describe de qué consta el curso, los temas a tratar, la justificación del curso, a qué se motiva al alumno y cuáles conocimientos y herramientas se le desean transmitir. Además, se le explica de manera general la definición de la materia (en este caso sería qué es cultura de calidad), y definición para cada tema y su justificación. Se presentan los objetivos generales del curso, tomando en cuenta de qué será capaz el alumno al finalizar el curso (entender, hacer uso de, adoptar...). Por último, se considera el temario del curso programado por semanas y con fechas.

2. Ubicación del curso en el plan de estudios.

Aquí se considera para qué sirve el curso (cultura de calidad) en la carrera o maestría y por qué es importante esta materia en el plan.

3. Mapa conceptual del curso

Una visión global y gráfica de los temas del curso, sus secuencias y relaciones.

4. Intenciones educativas

En este aspecto se considera la exigencia académica, el papel activo del alumno y su aprendizaje, así como la clase de personas que se desea formar: personas con capacidad de usar herramientas y aplicar conocimientos, personas responsables de su aprendizaje y comprometidos para ser agentes de cambio, transmisores de conocimiento (cultura de calidad) en la comunidad, y con visión sistémica.

5. Políticas

Aquí se consideran todas las normas y lineamientos a seguir durante el curso, respecto a valores como la puntualidad, asistencias, entrega de tareas, ponderaciones para las actividades, exámenes, reportes, etc.

6. Modelo educativo

Se toman en cuenta aspectos para la instrucción directa por parte del maestro para orientar al alumno en las actividades, exponer los temas en clase, fomentar la interacción del grupo, tener especialistas invitados en el

tema, pasar videos, reportajes y documentales. También las actividades de aprendizaje individual para adquirir conocimiento, aprender por cuenta propia, y responsabilidad del alumno en cumplir con las actividades semanales. Por último las actividades colaborativas, formando equipos no como competencia, sino como una forma complementaria, sin dividir el trabajo (en los cursos de cultura de calidad se pueden formar equipos con alumnos de distintas carreras y así hacerlos multidisciplinarios para que cada uno complemente las ideas de los otros); así como para discutir temas, tomar decisiones, aplicar los contenidos, y desarrollar proyectos.

7. Metodología

Los factores dentro de la metodología son, la exposición del profesor, el estudio independiente por medio de lecturas (material asignado, o que investiguen en revistas o servicios de internet); las discusiones en clase y en el grupo de discusión de la página del curso, moderadas por el profesor (opiniones, comentarios, nuevas aportaciones sobre el tema, etc.), análisis y discusión de casos, ejercicios; la solución de reportes para habilidades en la toma de decisiones (en equipo); elaboración de un trabajo final, para aplicar todos los conceptos vistos en clase y adoptar una postura analítica (equipo); exámenes para llevar a casa, en equipo, para analizar la capacidad analítica de síntesis, organizacional y creatividad de los alumnos.

8. Bibliografía

Básica para que el alumno pueda realizar sus actividades, y de consulta como complemento (libros de texto, principalmente)

9. Exámenes

Para llevar a casa y en equipo

Programa de Graduados en Ingeniería y Tecnologías

Documentación de el Diseño de un curso

En el libro se especifican y definen cada uno de los aspectos y factores claves a considerar en el diseño e implementación de un curso de la Universidad Virtual, además de la justificación, de por qué se incluye el contenido en cada aspecto.

Entre los aspectos y factores claves a considerar se incluyen los siguientes:

1. Introducción al curso.
Como el curso le sirve al alumno en sus otras materias
2. Ubicación del curso en el plan de estudios
3. Intenciones educativas.
Contribución del curso para el desarrollo del alumno
4. Objetivos generales.

Redactados para el aprendizaje del alumno y desarrollo de actitudes, habilidades y valores

5. Temario

Listado secuencial de los temas a abordar en el curso

6. Mapa conceptual

Representación gráfica y relaciones del contenido del curso

7. Metodología

Visión del profesor acerca del proceso de aprendizaje que se seguirá en su curso

8. Políticas

Lineamientos y recomendaciones para orientar al alumno de la normatividad académica y administrativa del curso

9. Calendarización

Organización cronológica de actividades y contenidos

10. Unidades Temáticas

Organización temática incluyendo objetivos específicos, contenidos, estrategias de enseñanza aprendizaje, sesiones, medios y recursos de apoyo.

11. Evaluación

Explicación del sistema de evaluación, enunciando fuentes, ponderación y criterios

12. Criterios e instrumentos

Copia de los instrumentos que se utilizarán para la evaluación en el curso

13. Bibliografía y otras fuentes de información

Listados de fuentes de información que se usarán en el curso

Curso de Cultura de Calidad ITESM Campus Chihuahua.

Ing. Javier Manzanera

De entro los factores claves y aspectos importantes a considerar en un curso de Cultura de Calidad como temas que se incluyen, actividades y prácticas, habilidades y valores a desarrollar, se encontraron los siguientes:

1. Rol del profesor.

Es una persona participativa, que planea y modera las actividades de la clase, así como enlace entre el alumno y el medio ambiente para identificar los cambios, además de dar seguimiento, retroalimentación y mejorar todas las actividades del curso y de los alumnos, para contar con un programa de calidad en el salón de clases.

2. Rol del alumno.

El alumno se convierte en una persona participativa, para realizar todas las actividades diseñadas en el curso como, solución de problemas, tomar decisiones, reflexionar, analizar, comparar, debatir.

3. Forma de trabajo del alumno.

Individual y colaborativa a través de internet, con dinámicas, trabajo de campo, debates, análisis críticos e investigaciones.

4. Recursos usados:

Internet, salón de clases, casos, trabajo de campo, conferencias, videos, análisis de investigaciones bibliográficas.

5. Forma de adquirir conocimiento

Vivencias, simulaciones, reflexión, solución de problemas, prácticas, análisis

6. Metodología del curso

A través de trabajo colaborativo, tareas individuales, dentro y fuera del aula.

7. Forma de evaluar

Con control de lecturas, con las actividades, solución de casos, trabajo de campo y autoevaluación.

8. Intenciones educativas

Formar personas para adoptar un modelo de calidad en su vida, responsables de aprendizaje, con habilidades de búsqueda, análisis y evaluación de información encontrada, preparadas para trabajo en equipo, comprometidas con el desarrollo de la comunidad, que relacionen lo conceptual con lo práctico, que se interactúe con el entorno global.

Para el maestro, ser comprometido en planear y diseñar actividades del curso, calendarizarlo, formular objetivos, ser asesor, y comprometido con la misión del ITESM.

9. Temas a incluir

- ◆ Calidad Total: conceptos y evolución, impacto en la competitividad de la empresa mexicana
- ◆ Los maestros de la Calidad: una panorámica de sus aportaciones fundamentales
 - ◆ El gran reto hacia una Cultura de Calidad
 - ◆ La experiencia del Trabajo Colaborativo
 - ◆ La importancia del Valor al cliente
 - ◆ El compromiso de la organización: calidad del producto y servicio al cliente
- ◆ El mejoramiento continuo: Técnicas y programas

Manual para la Planeación y Diseño de un curso

Se consulto este manual para ver que pasos se tienen que seguir al elaborar el curriculum y programa de un curso:

1. Definición de objetivos del curso generales y específicos

Se refieren al aprendizaje que se espera el alumno desarrollo en el curso, considerando: qué es lo que los alumnos necesitan aprender en este curso, qué se desea logre el alumno, y hasta dónde se puede llegar en el tiempo y en las condiciones en que el curso tendrá lugar; además hay que tomar en cuenta el tipo de aprendizaje, de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

2. Selección de temas

Hay que considerar cuáles contenidos se incluirán y cuáles quedarán fuera, cuáles recibirán mayor atención y con que amplitud y profundidad se tratarán, además de qué enfoques y perspectiva se usarán, en base a las características del alumno, el medio y la cultura en que se desenvuelven. Justificar la razón de inclusión de los temas seleccionados. Además, para organizar los contenidos, hay que tomar en cuenta, los segmentos o partes que faciliten el aprendizaje, así como la secuencia u orden de presentación, integrándolos con una visión global para el alumno

3. Programación, actividades y medios para dar los temas

Son las diferentes acciones, tareas, prácticas y experiencias que deben realizar los alumnos. Hay que hacerlas de una forma creativa e innovadora, en donde el alumno aprenda a pensar, decidir, crear, resolver situaciones, etc. como: presentar casos y ejemplos, hacer demostraciones de un procedimiento que tengan que realizar, hacer debates, dar asesoría y retroalimentación al grupo, consultar y recabar información, realizar investigaciones, simulaciones, practicar procedimientos, plantear y resolver problemas, exponer el tema. Por último hay que seleccionar los medios y materiales para la realización de actividades por parte del maestro y del alumno.

4. Evaluación

El sistema de evaluación debe especificar, qué y cuándo se va a evaluar, qué instrumentos se emplearán, qué criterios se considerarán, y en que forma se integrará la calificación. Dependerá de qué estamos buscando y con qué lo estamos buscando, qué es lo que se va a evaluar y cómo se va a evaluar. Se pueden usar exámenes, trabajos escritos, participaciones, bitácoras, etc.

Resultados obtenidos de los libros de Calidad Total en la Educación

Para tener una guía y apoyo adicional para la planeación y diseño del curso de cultura de calidad, que complemente lo obtenido en la revisión bibliográfica e investigación de campo, se decidió consultar una serie de libros referentes a la

Calidad Total en la Educación y en la Familia, de el Ing. Angel Díaz ya que los conceptos de calidad están muy enfocados a la cultura y situación que se vive en México respecto a la calidad. El contenido esta muy enfocado a sensibilizar a la gente con respecto a calidad total y a cómo transmitirla cultura de calidad en el medio de influencia. Además de explicar calidad total con conceptos muy aterrizados y acorde a la realidad del mexicano, que sirven para ver cuáles temas incluir en el programa, también recomiendan actividades a realizar posteriores por parte de los alumnos, las cuales sirvieron de referencia para las actividades del curso.

A continuación se presenta una descripción de los resultados obtenidos en la consulta de los libros.

◆ ¿ Por qué calidad ?.

En este libro se habla de que la calidad es necesaria para asegurar un futuro mejor en el país, remediar errores y darle una mejor vida a los hijos. Antes México, tenía cerradas sus fronteras a productos extranjero y no había competencia, pero ahora con el Tratado de Libre Comercio, se necesita de calidad para poder competir, y no sólo depender de los ingresos del petróleo, ya que la gente al tener acceso a mejores producto extranjeros, exige lo mismo en el nacional. Por ejemplo Japón, después de la SGM no tenía buenos productos, pero al introducir calidad total en sus organizaciones y personal, ahorita son líderes en productos y empresas de calidad. Es necesario que las empresas se pongan en los zapatos del cliente, y estén preparadas a cambiar hacia la calidad, para poder competir con los productos importados, y llegar a exportar los suyos. Se necesita un cambio hacia la calidad y así se mejorará el nivel de vida, hay que convencer a la gente, trabajar unidos para difundir la cultura de calidad.

Entre las Actividades propuestas se encuentran:

Nota: Estas pueden servir para entablar debates y hacer grupos de discusión por equipo en el WEB.

Contestar las preguntas y compararlas con las de los compañeros:

1. ¿Por qué razones siendo Japón un país tan pobre en todo tipo de recursos naturales e hoy tan rico?
2. ¿Consideras tú que el petróleo nos puede volver a dar riqueza en el futuro? ¿Subirán los precios algún día?
3. ¿Qué oportunidades y amanezcas nos presenta la apertura comercial del país?
4. ¿Consideras que los mexicanos podemos enfrentar todos estos retos? ¿Cómo?
5. ¿Que comportamiento se necesitan para solucionar los problemas?
6. Leer artículos referentes al trabajo de libre comercio en los periódicos y establecer un compromiso personal de cambio de actitud hacia México y su futuro. Platica lo visto en este módulo con tu familia y comparte con ellos esta información

◆ ¿Qué es calidad?

Calidad es satisfacer las necesidades del cliente (no necesariamente que un producto o servicio sea caro es de calidad), cumpliendo con todos los

requisitos de calidad en el diseño, calidad en la conformancia y calidad en el servicio, por lo que al participar en cada una de las partes que satisfacen las necesidades del cliente, se requiere de una responsabilidad personal.

Entre las actividades propuestas están:

1. ¿Cómo se define la calidad?
2. ¿Es correcto pensar que para asegurar la calidad de nuestra compra debemos acudir a una tienda elegante y cara?
3. ¿Qué se entiende por calidad en el diseño y calidad de conformancia?
4. ¿Qué debe suceder durante la venta de un producto y después de la misma, para que se considere que hubo calidad?
5. En resumen, ¿cuáles requisitos deben de cumplirse para que un producto o servicio sea de calidad?
6. Menciona como un ejemplo, todos los requisitos que debe cumplir el servicio que reciben en un restaurante cuando sales a comer fuera durante el fin de semana. ¿Se cumplen todos? ¿Se da calidad? ¿Estas satisfecho como consumidor?
7. Comenta con tu familia el contenido de este módulo y cada vez que vayan a comprar algún producto o contratar algún servicio, piensen si se necesita realmente adquirir, y si cumple con todos los requisitos que ustedes desean, considerando no pagar por artículos superfluos o lujos que no les satisfagan.

◆ Relación Cliente Proveedor

La relación cliente proveedor se define como a quién le doy servicio y quién me lo da a mí (cliente interno y externo) para que se pueda dar un producto y servicio de calidad. Se requiere satisfacción de necesidades en base a requisitos, siempre mejorando para poder competir. Es necesario tener un aseguramiento de la calidad, además de el propio autocontrol. Hay que aplicar estos conceptos a la familia y siempre tener en mente servir a los demás.

Entre las actividades propuestas se encuentran:

1. ¿Conoces a tus clientes internos? ¿Quiénes son?
2. ¿Cuáles requisitos debes de cumplir con cada uno de ellos?
3. ¿Cuál es tu relación con tus clientes? (si/no)
a) amistosa, b) abierto a que digan las fallas, c) ¿pregunto sobre mi desempeño?
4. ¿Qué puede suceder si no proporcionas a tus clientes internos lo que necesitan de tí?
5. Explica el último problema que tuviste con tu cliente interno y analiza las causas
6. ¿como puede ayudar a tu cliente interno tenga éxito?
7. ¿Qué significa autocontrol y para qué sirve?
8. Diferencia entre aseguramiento y control de calidad?

◆ La cadena de la calidad

La cadena esta integrada por un proveedor externo el cual nos surte de materia prima y mercancía, la cual se procesa o distribuye a un cliente externo nuestro. Esta cadena se puede llegar a romper por las actividades del hombre

(como sucede con el medio ambiente, el ecosistema tiene un ciclo que por la contaminación del hombre se llega a romper). La cadena de la calidad se puede observar muy bien en una orquesta y un equipo de foot ball, en la cual, cada elemento tiene que hacer bien su parte para satisfacer al cliente, por ejemplo, con una música en armonía. No hay que buscar el lucimiento personal como fin, sino el hacer bien el trabajo individual como parte de un equipo, para que todo el conjunto funcione bien y de un resultado satisfactorio.

Todos tienen la obligación de servir a los demás, independientemente del puesto en que estés.

Algunas de las actividades recomendadas son:

1. Pon un ejemplo de la cadena en la naturaleza, en la que se puede ver la relación cliente-proveedor, y explica que pasaría en el ecosistema si existiera una ruptura
2. ¿Cómo se puede evitar la ruptura de la cadena de la calidad en un proceso?
3. Nombre algún proceso importante del que formas parte, lista los elementos del proceso, ¿qué beneficios tienes al tener una buena relación con tus proveedores internos?, ¿qué beneficios tienes al tener una buena relación con tus clientes internos?, ¿qué beneficios gana la organización perteneciente a dicho proceso?
4. Estable la cadena cliente proveedor en tu familia y los requisitos de común acuerdo

◆ Ausentismo y calidad

El ausentismo es un problema cultural de falta de organización. Hay que planear y establecer buena comunicación en la vida personal y en el trabajo, evitando siempre la irresponsabilidad, falta de compromiso, teniendo mucho cuidado con el cuerpo, no excediéndose, y buscando ser un ejemplo a los que rodean. Pensar que con el ausentismo se está privando de algo a alguien, como por ejemplo, privar del sueldo a la familia.

Algunas de las actividades sugeridas son:

1. Enumera todos los problemas que ocasiona el trabajo de conjunto la persona que no llega a ocupar su puesto
2. ¿De qué manera se afecta la calidad con el ausentismo del personal?
3. ¿Podrías recordar un caso en que una ausencia injustificada ocasionó un grave trastorno al trabajo? (accidente, demora importante, etc.)
4. ¿Crees que algunas ausencias por enfermedades pueden ser evitadas, cuáles?
5. ¿Qué medidas preventivas tomarías para gozar de buena salud?
6. Imagina que eres padre o madre de familia, ¿qué pasaría si faltaras en tu hogar por una impertinencia de tu parte? Si tomas una actitud de ¡me vale!, ¿crees que serías un buen ejemplo para tus hijos si no cumplir es algo normal? ¿Qué sientes tú cuando alguien de tu familia por irresponsabilidad no te cumple en alguna situación importante para ti?

◆ Costos de calidad

Los costos de calidad, son los gastos en los que se incurre por falta de calidad.

Es importante culturizar hacia la calidad para que se llegue a comprender los costos de calidad. Se necesita el de priorizar actividades para mejora de la calidad, asegurar el costo del producto, que haya calidad, evitando desperdicios. Los costos de calidad también sirven para detectar áreas de oportunidad. Los costos de calidad se dan por la no calidad, es decir, los costos se dan por el número de defectos, ocasionados por la no calidad.

Existen costos por fallas internas, externas, costos de valoración y prevención.

De entre las actividades sugeridas se encuentran:

1. ¿Para qué se hace necesario determinar controlar los costos de calidad?
2. ¿Consideras que el asegurar la calidad de un producto, se esta asegurando también su costo adecuado?

◆ Calidad y Contaminación

La calidad también se relaciona con una conciencia ecológica para prevenir la contaminación, pero que sea porque se esta convencido no por obligación. Aunque la industrialización a causado contaminación, no se puede vivir sin industria, ya que esto nos da calidad de vida, siempre y cuando se respeten los procesos para el cuidado del medio ambiente. Todos son responsables de cuidar los recursos naturales, mejorar las actividades, y predicar con el ejemplo. La primera etapa de un cambio hacia una cultura de calidad es la actitud personal.

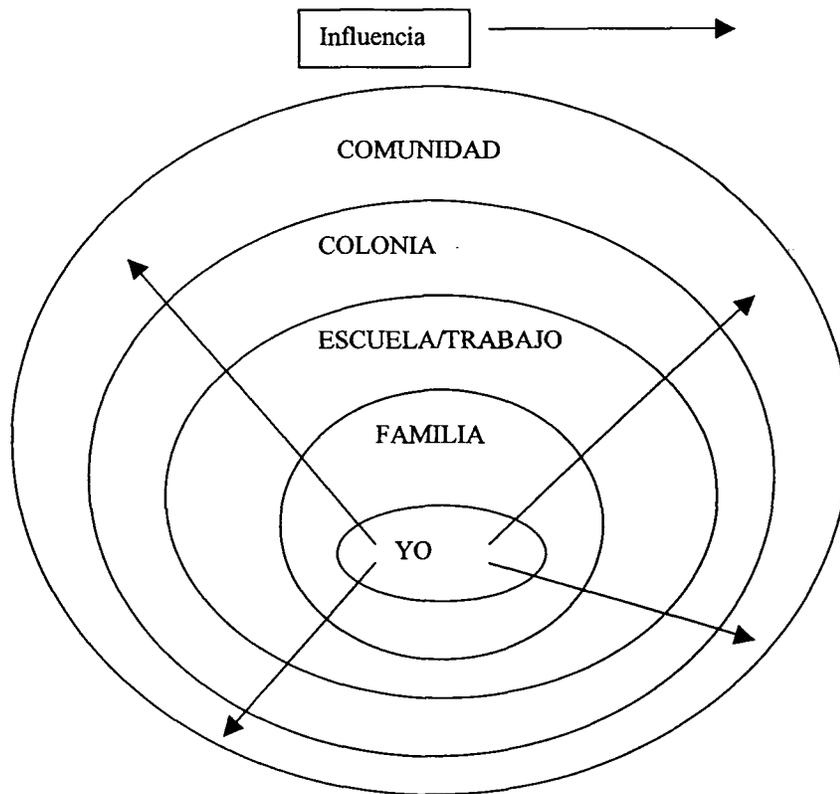
Como actúa una persona con conciencia ecológica:

1. Si tiene automóvil, verifica que no contamine
2. Obedece las señales de tráfico para evitar embotellamientos, nunca se estaciona en lugares prohibidos
3. Utiliza el automóvil, solamente cuando es necesario
4. Si fuma no lo hace en lugares cerrados, no tira su basura donde sea
5. Pone la basura en su lugar siempre
6. En su casa separa la basura
7. Siembra plantas en su casa
8. Cuida los árboles
9. Cuida el agua y no la desperdicia
10. Involucra y compromete a su familia en esta actividades

Algunas de las actividades sugeridas son:

1. ¿Qué tipos de contaminación ambiental conoces?
2. ¿Te consideras agente contaminador? ¿Por qué si o por qué no?
3. ¿Qué acciones puedes tomar que tu familia tome una conciencia ecológica?
4. Anota los compromisos que tomarás para mejorar las áreas a las que tienes acceso, y sobre qué personas puedes influir en cada uno de las áreas en que te desenvuelves.

Figura A.1 Círculo de influencias



◆ Integración y calidad

Es necesario tener integración de equipos de trabajo, no tener rivalidades, aceptar los errores y aceptar y aprender de los demás; evitar chismes.

La integración se puede lograr: Tomando acciones en lo personal con la familia, y tomando acciones en el grupo de trabajo, aceptando y viendo las cualidades de los demás para complementarlas, así como las habilidades, para ayudarse mutuamente.

Entre las actividades propuestas se encuentran:

1. Analizar los miembros de la familia y definir cómo se complementan sus personalidades para formar un equipo; trata de armar un rompe cabezas. ¿Qué puede hacer cada uno en lo personal para mejorar su relación y no haya conflictos, llevándoles al éxito?
2. ¿Consideras que los problemas humanos afectan la calidad en el trabajo? Si es afirmativa, da algunos ejemplos
3. ¿Qué entiendes por integración de un grupo de trabajo y qué características tiene

4. ¿Cómo actúas cuando un compañero comete un error? ¿preguntas a tus compañeros como puede mejorar tus errores? ¿Qué puedes hacer para mejorar tu situación al trabajar en equipo?

◆ Buena comunicación

La buena comunicación requiere de comprensión y retroalimentación (fuerzas y debilidades, saber escuchar, ejemplos para entender, proporcionar un plan de cambio).

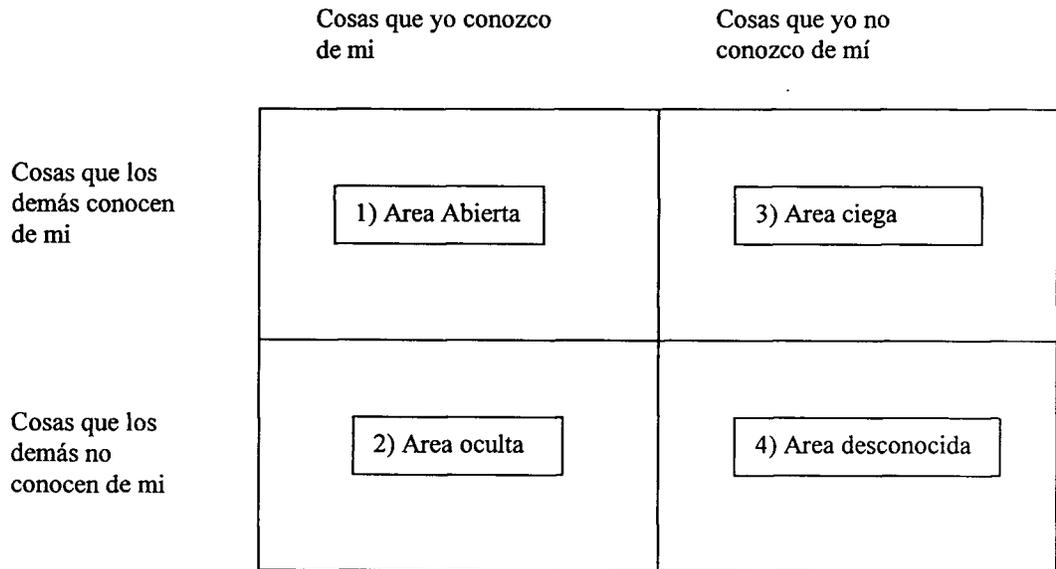
El esquema de Johary ayuda a conocerse como persona para mejorar la comunicación con los demás. Sólo consiste en llenar los cuadros de la gráfica.

Algunas de las preguntas sugeridas de actividad son:

1. ¿Consideras que el esquema de Johary es una herramienta que sirve para mejorar la comunicación de los grupos y por qué? Aplícalo en tu persona con tus compañeros de equipo.

2. ¿Qué dificultades se pueden presentar al abrir el área oculta y al recibir retroalimentación del área ciega?

Figura A.2 Ventana de Johary



◆ Retroalimentación Positiva

Existe la retroalimentación positiva, en donde no sólo se dicen las faltas, sino también las cualidades; si a una persona se le hace creer que es mala actuará de esa manera; al dar retroalimentación hay que hacerlo con honestidad para la superación. Para las actitudes negativas, hay que corregirlas y a las positivas hay que reforzarlas.

Algunas preguntas sugeridas son:

1. ¿Consideras que es importante recibir retroalimentación positiva por parte de quienes nos rodean?
2. ¿Por qué consideras es más fácil dar retroalimentación negativa?
3. ¿Cómo crees que afecta a tu equipo y a tu familia la retroalimentación negativa y positiva? Trata de dar reconocimiento a las personas que te rodean.
4. ¿Cómo identificarías cuando una retroalimentación es adulación?

◆ Calidad en el Servicio

Para poder dar calidad en el servicio se necesita de contar con una actitud de servicio (servir es un privilegio). Con la calidad en el servicio se puede lograr la lealtad al cliente, pero hay que comenzar de dentro hacia afuera e identificar la importancia del servicio. Además de cumplir con los requerimientos y el precio, para competir se necesita ofrecer un mejor servicio. El servicio es intangible, es decir, no se puede tocar y no se recibe hasta ser solicitado, y depende o esta en base de las percepciones de la gente y para cada persona. Hay que tener cuidado con los momentos de la verdad (primeras impresiones de servicio) con el cliente interno y externo, siempre hay que ser consistentes en los servicios y confiables.

Algunas de las preguntas sugeridas están:

1. ¿Por qué es tan importante la calidad en el servicio?
2. ¿Tiene alguna relación el servicio que se brinda con los clientes internos a al que recibe el cliente externo.
3. Ejemplifica los momentos de la verdad al recibir un servicio
4. Pregunta a tu cliente interno si esta satisfecho con el servicio que le prestas
5. Trata siempre de tener una actitud de servicio hacia todos los miembros de tu familia, y se el ejemplo para ellos, y así recibirás el mismo trato; pregunta a tu familia como te ven y propón un plan de acción para ser servicial.

◆ Círculos de Calidad

◆ México y mexicanos frente al TLC

Los mexicanos deben de prepararse para la competencia, ya que sólo sobrevivirán la empresas aptas. Aunque la gente se resista, hay que cambiar,

porque es la manera de ayudar a la organización a subsistir. Viene la entrada de mejores productos y más baratos, requiriendo eficientización y en los procesos y disminución de empleos; por lo que se necesitan mexicanos confiables y de calidad. Hay que tener cuidado con las costumbres y valores que tienen los mexicanos, reafirmando lo bueno, los valores.

Algunas actividades propuestas:

1. Enumera los beneficios y amenazas del TLC para México
2. ¿Qué se puede hacer para que el TLC resulte de gran beneficio para los mexicanos?

◆ Calidad en la familia

Hay que fortalecer a la familia para que sea de calidad, siendo la célula básica de la sociedad. Todos los miembros de la familia deben de estar unidos y siempre tener una meta en común. Hay que predicar con el ejemplo, con buenas costumbres, con ayuda mutua. Se debe tener cuidado en aceptar malas ideas de la TV, se puede ser moderno sin perder buenos valores y buscar ambiente sano en familia. Con calidad en la familia, habrá calidad en la comunidad y por ende en México. Se debe de elaborar un presupuesto familiar, hacer cosas y reparaciones en casa, ahorrar y solo comprar lo necesario. Siempre hay que buscar la participación de todos.

Algunas de las preguntas sugeridas:

1. ¿Por qué es importante la familia?
2. ¿Qué es un ambiente familiar sano, qué lo afecta y cómo se puede evitar?
3. ¿Qué situaciones negativas puede ocasionar la falta de habilidad para administrar los recursos económicos de ésta? Propón acciones para optimizar el presupuesto en tu familia, fechas de inicio y terminación, y quién se responsabilizará

◆ La calidad de la familia

la comunicación y los pasatiempos con la familia son indispensables y se tienen que mejorar permanentemente. Hay que tener cuidado con la televisión, ya que es barrera de la comunicación y algunos mensajes pueden afectar los valores familiares, siempre se deben de seleccionar los programas a ver para la familia. Nunca se debe de dar por vencido en lo que se comienza.

Algunas de las preguntas:

1. Explica que programas, anuncios, series, novelas, etc. son nocivos para la familia
2. Explica que programas, series, etc. benefician a la familia
3. Sugiere pasatiempos y actividades para lograr la mejor convivencia familiar, donde se fomente la participación entusiasta y activa de todos los miembros, recalcando el compromiso.

◆ Resistencia al cambio

Para poder mejorar se requiere cambiar. Pero para poder cambiar, hay que tener actitud hacia el cambio, y tomar acciones. Existen diferentes actitudes hacia el cambio: pasivos (no cambia si no lo mueven, y se puede llegar a molestar), los reactivos (son negativos y están en contra de lo que otros proponen), los proactivos (son positivos, y jalan a la demás gente, toman

la iniciativa de hacer las cosas y dan soluciones), y los interactivos (afroitan los cambios aprovechando talento de los demás, siempre en grupo).

Por otro lado, se puede presentar la resistencia al cambio de las siguientes formas:

A) personalidad: por situaciones personales no se quiere cambiar; pero estas se deben de tomar como base para mejorar y no tener miedo.

B) Sistema: el grupo se opone, pero como líder hay que buscar el cambio sin resistencia, explicando los beneficios, tomando en cuenta opiniones, etc.

En los cambios, siempre poner oportunidades de mejora e iniciativa a enfrentar.

Algunas de las actividades sugeridas:

1. ¿Qué puede pasar si se resiste al cambio?
2. Ejemplifica las actitudes más comunes frente a los cambios. Frente a un cambio de horario, que diría el inactivo, el reactivo, etc.
3. Reflexiona algún cambio al que te vayas a enfrentar, ¿te resistes? ¿qué causas te impiden estar abierto? ¿Qué es lo peor a suceder si se implementa el cambio, cómo lo evitarías?

ANEXO B

CUESTIONARIOS USADOS EN ENTREVISTAS

Cuestionario para la entrevista a gerentes de empresas

Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que le presentan en el cumplimiento de su misión. Humberto Cantú

1. ¿Qué opina de que el empleado tenga conocimientos de calidad en relación con la productividad y competitividad de la organización?
2. ¿Cuál es su opinión acerca de desarrollar una cultura de calidad en relación a la cultura que ya trae el empleado (cultura del mexicano)?
3. ¿Cómo considera se puede transmitir una cultura de calidad a todos los niveles de la organización?
4. ¿Cuál es su opinión en relación a motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano?
5. ¿Cuál es su opinión acerca de transmitir una cultura de calidad en el profesionista, en relación a impartir clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales?
6. ¿Cuáles conocimientos y cómo considera se deben impartir en estas clases en relación a transmitir y desarrollar una cultura de calidad en el profesionista?
7. ¿Cuándo considera es la mejor época para impartir estas clases en relación con la transmisión y desarrollo de cultura de calidad en el profesionista?
8. ¿Cuál es su opinión acerca de impartir estas clases a profesionistas en relación con el desarrollo de la cultura de calidad en la comunidad?

Cuestionario para la entrevista a maestros

Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que le presentan en el cumplimiento de su misión. Humberto Cantú

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la cultura de calidad, en relación al buen desempeño del alumno y cómo profesionista?
2. ¿Cómo considera se debe transmitir una cultura de calidad al profesionista o alumno?
3. ¿Qué aspectos culturales cree se deben de considerar para lograr la transmisión de la cultura de calidad?
4. ¿Cuál es su opinión acerca de motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano?

5. ¿Cuál es su opinión acerca de transmitir una cultura de calidad en el profesionista, en relación con impartir clases de cultura de calidad en todas las carreras?

6. ¿Cuáles conocimientos y cómo considera se deben impartir en estas clases, en relación a transmitir y desarrollar una cultura de calidad en el profesionista?

7. ¿Cuándo considera es la mejor época para impartir estas clases en relación con la transmisión y desarrollo de cultura de calidad en el profesionista?

8. ¿Cuál es su opinión acerca de impartir estas clases a profesionistas en relación con el desarrollo de la cultura de calidad en la comunidad?

Cuestionario para la entrevista a profesionistas

Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que le presentan en el cumplimiento de su misión. Humberto Cantú

1. ¿Qué opina de que el profesionista tenga conocimientos de calidad en relación con su desempeño en una organización?

2. ¿Cuál es su opinión acerca de desarrollar una cultura de calidad en el profesionista, en relación a la cultura que ya trae (cultura del mexicano)?

3. ¿Cuál es su opinión acerca de motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano?

4. ¿Cuál es su opinión acerca de transmitir una cultura de calidad en el profesionista, en relación a impartir clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales?

5. ¿Cuáles conocimientos y cómo considera se deben impartir en estas clases en relación a transmitir y desarrollar una cultura de calidad en el profesionista?

6. ¿Cuándo consideras es la mejor época para impartir estas clases en relación con la transmisión y desarrollo de cultura de calidad en el profesionista?

7. ¿Cuál es su opinión acerca de impartir estas clases a profesionistas en relación con el desarrollo de la cultura de calidad en la comunidad?

ANEXO C

CASOS DOCUMENTADOS BIBLIOGRAFICAMENTE

Experiencia de profesionistas al contar con conocimientos y experiencia sobre calidad para desempeñarse en su trabajo y vida personal

Dan Schulz (1997) en su artículo *What a Wonderful World it Could Be* ejemplifica como profesionistas de los Estados Unidos han aplicado conceptos y herramientas de calidad para transmitir calidad a su comunidad y a la vez elevar la calidad de vida de la misma. Afirma que para poder cambiar una comunidad no sólo basta con decirle que hacer, se tiene que adquirir un compromiso y disposición a participar, además de que toma largo tiempo el cambiar, creencias, valores y culturas; pero si cada uno dedica 1 hora de su tiempo a transmitir y trabajar con la calidad serán miles de horas en la búsqueda, de las miles de personas que se llegaran a comprometer. Hay que trabajar en conjunto y convencer a más personas, si las técnicas como control total de calidad (TQM), ayudan a resolver problemas en la industria de producción y de servicio, también lo puede hacer en la vida diaria, en el hogar, los vecinos y la comunidad. Por lo tanto, se formó un Consejo Comunitario para la Calidad el cual ofrece un espacio para mejorar la calidad de vida de las comunidades usando los principios de control total de calidad, en cual esta involucrada al ASQ (*American Society of Quality*) a través de un Comité Comunitario para la Calidad. Este comité tiene la siguiente misión y objetivos:

- ◆ Promover dentro de la ASQ la disposición para apoyar a los Consejos Comunitarios para la Calidad (CQC)
- ◆ Ser la red para involucrar a otros miembros de la ASQ en el consejo
- ◆ Trabajar con otros grupos de calidad para establecer infraestructura de calidad que motive a la comunidad a apoyar los esfuerzos hacia la calidad
- ◆ Apoyar a la academia, individuos, sociedades, negocios, gobierno, etc. a desarrollar consejos locales
- ◆ Patrocinar conferencias nacionales y regionales sobre los Consejos Comunitarios para la calidad
- ◆ Proporcionar modelos y ejemplos para la creación y crecimiento de los consejos

El principal recurso de estos consejos son aquellas personas dispuestas a poner algo más de ellos (participar) que su dinero.

Los miembros de ASQ se han convertido en los principales facilitadores para organizar y solucionar problemas en la comunidad, ya que ellos son los que tienen las habilidades y conceptos de calidad al trabajar en industrias como la manufactura el servicio, etc.

Estos comités se están aplicando en Madison, Wisconsin; Clabary, Canadá; Rochester, New York; Philadelphia, Pennsylvania; Winnipeg and Manitoba, Ontario, Canadá.

Ya existen modelos para poder mejorar la calidad de vida, sólo falta la disposición de la gente a involucrarse, con la participación de toda la sociedad (instituciones educativas, gobiernos, sindicatos, organizaciones religiosas,

corporaciones, asociaciones de negocios, etc.); así como TQM se ha extendido en la industria manufacturera y de servicios, sólo falta extenderla hacia las instituciones sociales y a la sociedad misma; así como los profesionistas aplican sus conocimientos de calidad en el trabajo lo deben de aplicar para su comunidad.

Algunos de los testimonios exitosos de participantes en los Comités Comunitarios para la calidad son:

- ◆ Bruce Waldrop de Richmond Virginia, considera que las experiencias exitosas en la vida son casi siempre el resultado de una cuidadosa planeación y preparación, por lo que después de haber trabajado 15 años como administrador de la calidad decidió participar en el comité con la creencia de que aplicar control total de calidad podría beneficiar a su comunidad

- ◆ Para Bob Gonia la clave es ver a la comunidad como un sistema. El se dio cuenta que su papel en la sociedad era no sólo enseñar control total de calidad, pero sino además, aplicarlo para el desarrollo de la comunidad; en Sevierville, Tennessee, existen componentes en la sociedad que trabajan de manera individual, y al juntar diversos líderes, se puede formar una comunidad de influencia para remover obstáculos y hacer mejoras en la sociedad.

- ◆ Bob Miller en Bufalo, New York, con conocimientos de control de calidad y experiencia como administrador de control total de calidad en un firma de arquitectura e ingeniería; se preocupó por la situación de su comunidad, las quejas de los ciudadanos, y que estos no hacían nada para mejorar la situación. Por lo que comenzó a formar una red de comunicación entre empresas que ya aplicaban control total de calidad, para compartir sus experiencias; posteriormente, se dieron oportunidades a las personas para aprender TQM con el apoyo de escuelas públicas. Miller se sorprendió de la disposición e involucramiento de las personas para aprender Control Total de Calidad para mejorar la calidad de vida en su comunidad.

El ciclo Deming de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, es una herramienta la cual se aplica en la industria manufacturera, pero además se puede aplicar en casa con la familia. Kevin Dooley (1997) afirma que en el trabajo o en el hogar las mejoras en la calidad involucran aprendizaje y solución de problemas; ya que con sus conocimientos del ciclo Deming, él y su esposa pudieron hacer que su bebé dejara de llorar estudiando su comportamiento; a través de histogramas, diagramas de flujo, diagramas de causa efecto, diagramas de Pareto, diagrama de correlaciones, etc. para así poder analizar la situación, identificar factores a mejorar, aplicarlos, y así lograr la mejora. De la misma manera Marla Clark (1997) en su artículo *Bringing Quality Home*, comenta como después de haber vivido los conceptos de calidad en la oficina los comenzó a aplicar en su hogar y sus hijos; cada mañana ella tenía el problema de estar repitiendo lo mismo a sus hijos, sobre que hacer antes de ir a la escuela; entonces elaboró un tipo hoja de verificación con dibujos y cada una de las actividades que cada niño debería de seguir. Esta hoja de verificación le funcionó para niños de 3 y 5 años, por lo que las posibilidades de aplicar conceptos de calidad en casa pueden ser muy amplias.

Experiencia de Instituciones de Educación Superior al impartir clases de calidad

Weinstein, Petrick y Saunders (1998) afirman que la presión de lograr una ventaja competitiva en las empresas para permanecer en el mercado, las ha hecho invertir en programas de entrenamiento sobre calidad, ya que las universidades no han cumplido este reto de entrenamiento, aunque este bien justificada la necesidad de enseñar calidad en instituciones de educación superior; entre las justificaciones se encuentran: la necesidad de un compromiso en el dar calidad en el producto y proceso para competir globalmente; la calidad no sólo son hechos, teorías y habilidades, es una orientación, forma de pensar, cultura en creencias, valores y comportamientos (pensar el enseñar conceptos y habilidades de negociación separados de una cultura de calidad, es no entender el compromiso que se necesita hacia la calidad); el dejar el aprendizaje de técnicas y desarrollo de habilidades sobre calidad, para que sean aprendidos en los programas de entrenamientos propios de cada organización, es ignorar y rechazar por parte de las instituciones de educación superior, una responsabilidad hacia las necesidades de la comunidad.

En un estudio realizado a las currículas de calidad y descripciones de los cursos a las universidades que aparecen en la lista de Escuelas que enseñan calidad de *Quality Progress*, en 1994 por la *ASQ Education Board Research Fellowship Program*, se concluyó que la administración de la calidad no era bien entendida por los maestros que la enseñaban, además de encontrar deficiencias en las bases teóricas de los currículms y guías académicas, así como a la hora de explicar teorías y herramientas, al no hacerlo de manera integral. Posteriormente, se realizaron estudios, a las empresas ganadoras del Premio *Malcolm Baldrige* de 1994 a 1995 para encontrar la correlación entre qué están enseñando actualmente las Instituciones de Educación Superior, y lo que realmente deberían de estar enseñando en base a lo que los negocios e industrias necesitan.

De entre los resultados a las empresas ganadoras del premio *Malcolm Baldrige* se preguntó qué conceptos de calidad y habilidades deben ser enseñados a nivel universitario, además de calificarles su importancia. De las encuestas a universidades se encontró el porcentaje de estudiantes tomando cursos de calidad dentro de un programa de licenciatura (23.5%) y posgrado (27.1%); cuánto tiempo tienen las universidades dando estos cursos (de entre 1 a 5 años o más, en donde aproximadamente de un 60 a 70% de las universidades tienen más de 5 años dando los cursos); y por último, cuántos cursos de calidad dan por programa)de entre 1 a 5 cursos o más de 5, teniendo aproximadamente más de 5 cursos a nivel licenciatura un 60% y a nivel de posgrado un 28%).

En la tabla siguiente se muestran los conocimientos de calidad que se piden en la industria, en base a los resultados de la encuesta.

Conceptos y Habilidades Requeridos en la Industria

- ◆ Orientación al cliente (identificación de clientes, clientes internos y externos, escuchar la voz del cliente, medición de las satisfacción del cliente)
- ◆ Conocimiento práctico y aplicación de herramientas para administración total de la calidad (definición de calidad, siete herramientas de calidad, siete herramientas de planeación y administración, control estadístico de procesos, diseño de experimentos)
- ◆ Toma de decisiones en base a hechos (costos de calidad, definición de

operaciones, ciclo Deming, análisis de causa efecto, comprensión de las variaciones)

- ◆ Entendimiento del trabajo como un proceso (enfoque de procesos, por qué importa la variación y cómo hay que reducirla, diagramas de flujo y mapas de proceso, causas especiales contra las comunes, construyendo calidad contra inspeccionando calidad, conceptos de control de procesos)
- ◆ Orientación al trabajo en equipo (facultamiento, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, habilidades para construir el trabajo en equipo, facilitar reuniones en grupo, toma de decisiones y consensos de grupo)
- ◆ Compromiso hacia la mejora (mejora continua)
- ◆ Aprendizaje proactivo (teoría del conocimiento)
- ◆ Perspectiva de sistemas (pensamiento de sistemas, criterios del premio Malcolm Baldrige)

De estos resultados se pregunto a las instituciones de educación superior, si estos temas era cubiertos, en qué cantidad y énfasis, para después compararlo con la importancia que cada una de las empresas entrevistadas le había dado a los conceptos y habilidades, encontrando muy poca relación entre la necesidad de temas que las industrias requieren sean enseñados a los alumnos, y que las universidades llegan a cubrir en sus cursos.

En base al análisis de los resultados de ambas encuestas, los autores encontraron los siguientes retos para los educadores en calidad en las instituciones de educación superior.

- ◆ La necesidad de aumentar conciencia en la industria sobre el entrenamiento en tópicos de calidad. Los maestros deben de mejorar sus habilidades y contenido de sus cursos, aumentando su comprensión en las necesidades de la industria (buscar alianzas con las organizaciones).
- ◆ La necesidad de rediseñar los actuales curriculms de los cursos relacionados con calidad. Los maestros pueden comparar lo que actualmente enseñan y lo que están pidiendo las empresas ganadoras del premio *Malcolm Baldrige*.
- ◆ La necesidad de explorar oportunidades con los ganadores de el premio *Malcolm Baldrige*
- ◆ La necesidad de rápidamente ofrecer a la industria a través de instituciones de educación superior, cursos de tópicos de calidad, o perder la oportunidad de servir a la industria. Los maestros deben de mejorar y actualizar sus cursos frecuentemente.

ANEXO D

CARTA PARA ENTREVISTAS

Mi muy estimado (a):

Por medio de la presente me permito enviarle un cordial saludo, y a la vez pedirle un poco de su cooperación y tiempo.

Soy estudiante de la Maestría en Sistema de Calidad en el ITESM, y estoy realizando una investigación para conocer la opinión de empresarios, maestros y profesionistas, acerca de La Transmisión de Cultura de Calidad en la Comunidad. La investigación es para fines académicos, totalmente confidencial, no se citarán los nombres de los entrevistados, no se harán preguntas sobre su organización en particular, son sólo 8 preguntas de opinión personal.

Su apoyo será de gran ayuda para mi investigación, además de aportar mayor conocimiento a las investigaciones sobre cultura de calidad.

Sin más por el momento agradezco de antemano su amable atención.

Le agradecería me hiciera el favor de regresar sus respuestas por este mismo medio.

¡ MIL GRACIAS ¡

Sinceramente,

Ma. Guadalupe Marcos A.

ANEXO E

RESULTADOS ENTREVISTAS GERENTES DE EMPRESAS

Nota: Las respuestas son citadas textualmente de lo contestado por los entrevistados, y algunas por extensión están resumidas, especialmente las personales.

1.- ¿Qué opina de que el empleado tenga conocimientos de calidad en relación con la productividad y competitividad de la organización?

Respuestas obtenidas:

- Requisito para adecuado desempeño del empleado
- Importancia de conocer estos parámetros para ir en la misma dirección de la organización
- Para lograr calidad, fomentarla en toda la cadena productiva y administrativa (desde producción hasta ventas y servicios) de la empresa (producto, cliente y directivos... todos); es imposible que alguien realice un trabajo si no se le dan directrices para ello
- Muy importante desarrollar cultura de calidad en el empleado (si no somos personas de calidad, no podemos crear calidad)
- Muy positivo por la intensa competencia siendo necesario alcanzar esos estándares de calidad que permitan competir
- Se elevaría en la empresa nivel de calidad, competitividad y productividad, además mayor conocimiento mejora ingresos de empresa y empleados, y rentabilidad
- Si no se cuenta con gente de calidad, difícilmente habrá productos y servicios que demanda el mercado; la productividad y competitividad son consciencia interna y desarrollo integral de la persona, por lo que es necesario sembrar cultura de calidad antes de lograrlas.
- Si las empresas no están consciente de lo básico de estos conceptos, el desgaste económico y humano es pérdida a veces insustituible
- Formar una consciencia de calidad en todos y cada uno de los trabajadores, además de un plan de formación para que conceptos de calidad sena elevados, repercutiendo todo esto en la empresa
- Sumamente importante para la empresa que tiene como objetivo alcanzar la calidad en servicios para poder competir con empresas del mismo ramo o agentes externos, e internamente para que el empleado crezca dentro de la empresa
- De gran importancia que exista teoría de cultura de calidad en todos los empleados, pero además el ejemplo de los ejecutivos con valores firmes sobre todo la honestidad
- Muy importante que empleado conozca estándares de calidad internos para asegurar productos y servicios confiables y seguros
- Son básicos
- Indispensable que el empleado tenga entendimiento claro de la filosofía de calidad total y conocimientos de técnicas y herramientas
- No se considera que el impartir los conocimientos o cursos de calidad mejore la productividad y la competitividad en forma significativa; la calidad tiene que ver con la actitud y no con recetas aprendidas, enseñadas a fuerzas, en lenguajes corporativos que el individuo no se siente identificado
- Hoy en día es indispensable servir con calidad
- Indispensable para competir internacionalmente
- Al no tenerse existen problemas de remanufactura y aumento en costos; es importante darle entrenamiento al empleado, comenzando con un programa de inducción
- Ahorita sería un ahorro tener MOD barata que supiera de calidad; teniendo un depto de calidad en la empresa, para capacitarlos en lo que se falla
- Todos el personal debe estar enterado de las metas de la compañía y cuál es su papel individual para lograrla

2.- ¿Cuál es su opinión acerca de desarrollar una cultura de calidad en relación a la cultura que ya trae el empleado (cultura del mexicano) ?

Respuestas obtenidas:

- Debe desarrollarse desde la "cuna" y va asociada con la actitud de la persona
- Desarrollarla es vital en toda organización; cultura del mexicano es pretexto para gente mediocre y floja, existe gente con ganas de trabajar bien
- Cultura del mexicano no es de calidad total (fallos en puntualidad, productividad, y calidad); necesario el cambio e indispensable insertar nueva cultura (valores comerciales)
- Muy necesario cambiar cultura, la mexicana tiene deficiencias
- Desarrollarse paulatinamente en empleados (evitar rechazo y sentimientos negativos), comenzando con exponer el tema, continuar con el convencimiento
- de los beneficios de calidad y finalmente recomendar una estrategia del desarrollo de un programa de calidad
- Básica e indispensable, especialmente para tener alta calidad del personal
- Buenísimo, pero con modelos nacionales, se han tratado de implementar modelos extranjeros y no funcionan
- Sembrar la idea de ser mejores y hacer lo mejor que se pueda las cosas, porque de esto dependerá el resultado final de una empresa
- Es importante que el empleado conozca que hay en México, tomando como ejemplo a países latinoamericanos, para ver en qué y cómo mejorar, redundando en un beneficio para las familias, si no a corto a media no y largo plazo
- Muy importante para el empleado conocer de calidad en la empresa, pero además de su calidad de vida que puede alcanzar si mejora su calidad en todo
- Sensibilizar al empleado, buscar un grupo de colaboradores con perfil ambicioso, con capacitación constante y motivación, generando competencia sana y crecimiento, logrando empresa más sólida
- El mexicano puede experimentar muy diferente cultura de calidad en base a las regiones del país, por influencias sociales, culturales, económicas, políticas, etc. (por ejemplo en el sur el EZLN, y la industria maquilladora en Chihuahua)
- Darle cursos continuos al personal como fuente de información para proporcionarles esta cultura (justo a tiempo y calidad en todos los aspectos)
- Muy necesario porque de esto depende incremento en ingresos, calidad de vida y mejores satisfactores
- Muy bien, ayudaría al mejor desempeño laboral y social del individuo
- No existe consenso en cuanto a la cultura del mexicano ya que varía en diferentes regiones del país, pero valores y hábitos que permiten hacer el trabajo mejor y de una manera más responsable para los mexicanos es posible
- Hay que atacar primero las raíces del sistema educativo que enseña a no ver, a no analizar y a aceptar verdades universales, a no tener visión crítica ni reflexiva. En lugar de gastar en programas de calidad poco funcionales, habría que diseñar mejores herramientas de selección de personal para determinar si la persona cumple con el perfil y la aptitud (visión, valores, conceptos, etc.). Si se quiere organizaciones de calidad hay que formar gente de calidad desde el kinder y no pretender que las organizaciones se conviertan en las correctoras de fallas; no significa que no haya capacitación, se requiere de elevar el conocimiento, no cultura, que no es tarea de empresas, sino de la educación y sus programas, así como de la familia
- Es necesario, ya que piensan que con sólo asistir al trabajo ya se cumple con el 100%
- Calidad es integral, una forma de vida principalmente en el empresario y luego en los empleados
- Es un reto, ya que en el mexicano no existe
- En ciudades no industriales los profesionistas vienen nulos, por lo que la empresa se ve obligada a darles clases; empresas deben de tomar la iniciativa de calidad
- En el mexicano no existe el concepto de calidad porque en las escuelas no se le ha enseñado (empezar con instituciones de enseñanza a transmitir calidad)
- Ejemplificar con empresas mexicanas, y que el empleado tome consciencia de lo que hace, comparándole su trabajo con su vida de hogar; concientizar a la gente de hacer las cosas bien y evitar el desperdicio (hablarles del presupuesto)
- Existe falta de ambición, por lo que hay que estar constantemente motivando sobre los prejuicios y beneficios que tiene trabajar dentro y fuera de una normatividad de calidad

3.- ¿Cómo considera se puede transmitir una cultura de calidad a todos los niveles de la organización ?

Respuestas obtenidas:

- Con el ejemplo, apoyándose en sistemas ya probados para hacerlo sistemático
- A través de proceso programado y guiado con capacitación teórica y práctica sobre calidad
- La comunicación es básica, capacitación, carteles motivacioneales
- Cursos de capacitación y concientización participando todos los niveles
- Con pláticas, videos y ejemplos palpables de sus beneficios y cómo lograrlo
- Videos y dinámicas para cualquier situación de la vida real
- Viviéndola y promoviéndola primero desde los niveles altos
- Capacitación para mandos altos e intermedios
- Capacitación por niveles
- Importante que la tengan los líderes en la empresa para poderla transmitir
- Con controles internos para el cumplimiento de metas y procesos
- Directamente a través de procesos de trabajo, honestidad transparente en la organización, de la presencia en los mercados locales e internacionales, a través de la mercadotecnia de la empresa, acercamiento de la familia a la empresa, formación técnica y holística (valores, habilidades, y conocimientos en la misma proporción)
- Apoyo directivo, haciendo sentir a los empleados que son parte del cambio
- El mexicano es hábil para asimilar aspectos técnicos, por lo que en todo programa de capacitación
- Un nivel académico mejor en la enseñanza
- Primero con el compromiso de la alta dirección y hacer de estos valores, valores de la organización
- No se puede; los intentos e intenciones pueden ser buenos pero no el camino, y a fin de cuentas el resultado no será muy fructífero
- Liderazgo comprometido y responsable hacia la empresa
- Exigiendo calidad en toda la organización; no es fácil dar clases de cultura de calidad, y menos en toda la organización, hay que hacer a la gente consciente de su trabajo
- Inducción inicial
- Deben de estar bien definidos los puestos y funciones a todos los niveles y existir estándares en la comunicación
- Delegar y darles mayor responsabilidad, enseñándoles responsabilidades
- De arriba hacia abajo dentro de un sistema preestablecido y retroalimentación de abajo hacia arriba para hacer correcciones necesarias y hacer un círculo vicioso

4.- ¿Cuál es su opinión en relación a motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano?

Respuestas obtenidas:

- ◆ Unico camino para ser competitivo actualmente
- De acuerdo, porque con la competitividad actual, gente de calidad es la que va a sobresalir
- Requisito para competir en negocios y globalización comercial
- Muy necesario e importante para el cambio en México
- Cada caso es diferente, y el mundo reclama mayor calidad de productos y servicios, sin importar tamaño y sector; sería muy conformista no motivar al personal
- Empresas buscan excelencia en el servicio y por ende profesionistas mejor calificados y para esto el profesionista debe estar 100% preparado
- Se esta tardando
- Con automotivación invitando a tener retos personales, aunque la motivación externa también es importante
- Tiene que ser inicialmente un concepto de convicción y convencimiento, para simplificar y mejorar el trabajo con un beneficio posterior económico
- La empresa que no motive su calidad y enfoque a calidad total, esta destinada al fracaso
- Necesario para hacer al país competitivo y capacitando
- Bueno, porque es preciso que todo profesionista al egresar implemente en sus labores calidad y que este impulso sea sostenido en todas sus actividades

- Indispensable para sobrevivencia de empresas
- El cambio se da por 1) la necesidad de mantenerse competitivo 2) los valores y hábitos de calidad son buenos en sí mismos
- Que exista sensibilidad en los padres, además de inculcarle al niño sus inquietudes y destrezas, con un *benchmarking* constante. Pero a un profesionista adulto, hay que extenderle su horizonte cultural, como una tarea individual, ya que la gente no mejora sólo porque se le diga o se haga un lavado de cerebro de ser mejor. Las instituciones universitarias (como último intento) serían las que despierten estas actitudes y que el estudiante se interrogue a través de prácticas, talleres, y actividades que permitan medir e intentar corregir los niveles de calidad, antes de que la persona vaya a una empresa con actitud de pobre calidad y servicio.
- Es indispensable, ya que a medida que la tecnología avanza, el empleado se ve obligado a trabajar con la mayor calidad posible
- Necesaria por necesidad de competencia y sobrevivencia
- Es necesario motivar el cambio, pero el primer paso es que en las escuelas se exija y se tenga calidad
- Se puede lograr con la influencia de empresas extranjeras y actualizando los programas educativos para facilitar el cambio
- Importante, porque si la empresa exige calidad, el profesionista se preparará para ello, pero el empresario debe entenderla primero
- Es urgente motivar el cambio, e inculcar al mexicano a ver las empresas a largo plazo de lo cual no está acostumbrado
- El profesionista ya es una gente con calidad al terminar su carrera y la mayoría son agentes de cambio de cultura de calidad

5.- ¿Cuál es su opinión acerca de transmitir una cultura de calidad en el profesionista, en relación a impartir clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales ?

Respuestas obtenidas:

- Hacerlo desde Kinder, cultura se siembra desde temprano
- De acuerdo en inculcar cultura de calidad desde la universidad
- Proyecto limitado porque solo el 3% de mexicanos tiene acceso a educación superior y no todos terminan; no esperar a una nueva generación que capacitar, ya le hace falta a la planta productiva; se necesita tiempo de respuesta a corto plazo y esta opción sería a largo.
- Muy necesario porque hay profesionistas con esta deficiencia
- Excelente idea, ubicando al profesionista en la realidad de país y entorno, sin rebasar posibilidades de las empresas
- Ideal impartir material relacionado a la calidad a nivel técnico y licenciatura
- Genial, aunque debe empezar en la familia no sólo en colegios de cualquier nivel
- La teoría es importante mientras se en el interior de la persona
- Básico para hacer las cosas bien y a la primera vez
- Un buen principio para mejorar en todos los ámbitos la calidad
- Es importante siempre y cuando el programa este bien planeado y se sensibilice al alumno; como la cultura de calidad va de la mano con la cultura de un pueblo, de acuerdo en que se empiece a generar desde la universidad
- Sí, pero tomar en cuenta a los maestros que la imparten (personas que ya hayan laborado en la vida real, porque a veces los conceptos enseñados no se parecen al trabajo en algunas empresas)
- De acuerdo en que al futuro profesionista se le de cultura de calidad, pero el principal motor de esta cultura se desarrolla a nivel empresarial
- Muy buena idea, debe de ponerse en práctica, en otros países ya se hace
- Ayudaría mucho al recién egresado, acelerando la curva de aprendizaje
- ¿Quién establecería los estándares de calidad?, ¿quién sería la autoridad moral para determinar que un programa tiene más calidad que otro?. El riesgo que se corre con este tipo de soluciones es que los criterios y teorías se conviertan en verdades absolutas y de esto la dogmatización y rigidez del pensamiento, a la ausencia de posiciones críticas; la calidad también tiene que ver la libertad de elección del individuo.
- Ya no se piensa, es necesario hacerlo
- Excelente, pero insistir también en maestros y padres de familia

- No es bueno dar clases de cultura de calidad, no se puede separar de todo el trabajo del profesionalista, tiene que permearse en todo el proceso educativo, aunque el dar clases de cultura de calidad es una forma de sensibilizar
- Desde primaria se habla de calidad de vida, por lo que las empresas deben de ampliar sus programas
- Exigirse en cada una de las materias de la carrera, difícil tener una materia específica
- Definitivo, ya que no existe esta difusión, y si pasa como con los japoneses donde calidad es religión, otra sería la situación de México

6.- ¿Cuáles conocimientos y cómo considera se deben impartir en estas clases en relación transmitir y desarrollar una cultura de calidad en el profesionalista?

- Un programa que considere conocimientos y actitudes
- Empezar a enseñar filosofías de los Gurus (Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, etc.)
- Dar a conocer calidad y que se hagan propios conceptos de excelencia, puntualidad, economía de recursos, relaciones interpersonales, superación, etc.
- Círculos de calidad, producir de acuerdo a normas establecidas, sonreír a pesar de las adversidades, buscar el mejoramiento incesante, una sublime expresión humana, dar respuesta inmediata a solicitudes del cliente, necesidades del cliente, plenamente satisfechas, la calidad no es un problema es una solución, producto o servicio de satisfacción total, hacer bien las cosas desde la primera vez, cumplir las expectativas del cliente y algo más, despertar nuevas necesidades al cliente, cero defectos, la ventaja de la calidad, herramientas para administrar la calidad,
- Historia y antecedentes de la cultura de calidad, ejemplos de éxito a nivel internacional, reconocimiento de la necesidad de cultura de calidad y por qué es indispensable, auditorías para identificar áreas críticas y de oportunidad, estrategias y caminos a seguir para entrar a la cultura de calidad sin arriesgar la continuidad de la empresa, exposición de casos reales que involucren éxitos y fracasos, análisis de recomendaciones para llevar a cabo el desarrollo de programas de calidad en base a situaciones específicas, análisis de posibles beneficios a trabajadores y empleados por implantación exitosa de programas de calidad, ejemplos concretos de programas de calidad que pueden llevarse a cabo en empresas de diversos tamaños
- Fomentar el trabajo en equipo e importancia del cliente
- Conocer primero que la vida es un reto a enfrentar con valor y a partir de ahí nace calidad, empezar con persona misma sabiendo que es importante su aportación. Calidad no es cátedra, viene del seno familiar
- Teoría para concientizar el cambio, teoría de cultura de calidad en otros países y el nuestro, sensibilizar; con programas que apoyen vivir congruentemente con la teoría que se esta permeando (talleres, premiso, etc.)
- Llevar las clases por medio de escuelas prácticas para ver teoría en realidad, las empresas se mostrarían muy receptivas a que se ofreciera este tipo de ayuda
- Siempre enfocado a las normas de calidad total
- Analizar los métodos de enseñanza de los japoneses en este rubro y adaptarla
- Los que ya se dan en clases de calidad, pero de manera más vivencial, real con ejemplos prácticos que el mismo profesor haya experimentado
- Los conocimientos suelen ser específicos y la forma dependerá de cada maestro; los seminarios y talleres operativos serán una fuente activa y proporcionaría retroalimentación al alumno
- Superación personal
- Esquemas participativos, reingeniería, pensamiento sistémico, SPC, QFD, diseño de experimentos; impartida en forma teórica más ejemplos vivos
- Mejor dar clases de literatura mundial, sensibilización a la música y el Teatro, ya que a fin de cuentas, la cultura general del individuo es lo único que el posee, es su arsenal para defenderse en la vida; esto le permitirá negociar y elegir mejores condiciones de vida, haciéndose un individuo más equilibrado. Se considera que la solución al problema de calidad no esta en cursos o materias pedagógicas
- En base a experiencias de grandes empresas del entorno mundial, ISO's
- Responsabilidad, orden, limpieza, honestidad, puntualidad, valor de servir

- Clases con enfoque hacia la calidad, y programas con empresas para sensibilizar
- Exigir en cada área que el estudiante estudia, una calidad aceptable
- Clases de valores, moral, civismo, amor a la familia
- Puntos donde descansa cualquier sistema de calidad (definir objetivos relacionados con la calidad, repetitibilidad (hacer las cosas siempre igual), rastreabilidad (tener los datos necesarios para conocer cuándo, cómo y quién), estadística (conocer el comportamiento del producto o servicio), costos de calidad)

7.- ¿Cuándo considera es la mejor época para impartir estas clases en relación con la transmisión y desarrollo de cultura de calidad en el profesionista ?

Respuestas obtenidas:

- En el Kinder
- Desde los primeros semestres, aunque no termine carrera ya haya ganado conocimientos
- Desde primaria
- El tema requiere de una mayor madurez sería recomendable, iniciar al principios de la carrera con la exposición del tema y beneficios, a mediados de carrera con el convencimiento y al final, temas más profundos como implementación
- En cualquier etapa, pero lo ideal sería en educación básica
- Desde la infancia hasta toda la vida
- Desde nacer en la familia, en la escuela desde que se inicia, en el trabajo desde que se entra, hacerlo permanentemente
- Siempre y desde el inicio
- Al final de la carrera, ya que la consciencia del estudiante esta más desarrollada y se da mejor cuenta de lo necesario que es
- Cuando ya se tiene experiencia laboral y conocimientos totales de los productos y servicios de la empresa
- Al principio, a la mitad y al final de la carrera; en clases especiales y en contenidos de materias que no correspondan a esta temática
- Siempre, combinándose con áreas similares (calidad-producción, calidad-servicio, etc)
- No es un conocimiento que se deba enseñar en la universidad, en una doctrina que debe inculcarse desde la primaria
- Siempre, pero si se hace en escuelas se tendría mayor acceso
- Durante toda la carrera (aunque es bueno empezar desde el jardín de niños)
- Atacar el problema de raíz y no poner paleativos universitarios que no garantizan que el problema se resuelva
- Desde secundaria, con mayor énfasis al término de la preparatoria y al iniciar la carrera
- Durante toda la carrera para sensibilizar y concientizar (a veces se tiene el conocimiento de calidad, pero no se lleva a cabo porque no se le encuentra el valor)
- Desde lo más temprano posible, no conviene el último semestre. Ideal desde primaria
- Desde primer semestre irlos involucrando
- Desde Kinder

8.- ¿Cuál se su opinión acerca de impartir estas clases a profesionistas en relación con el desarrollo de la cultura de calidad en la comunidad?

Respuestas obtenidas:

- ♦ Muy importante
- Benéfico para todas las empresas
- Las clases deberán ser enfocadas al desarrollo de la empresa, teniendo así la empresa el concepto de calidad total y dará por ende un desarrollo en la comunidad
- Con cada profesionista que cuenta con cultura de calidad habrá un mediocre menos en México
- Buena idea, considerando condiciones y recursos de la comunidad, para desarrollarse en forma paulatina, convenciendo y dentro de la realidad del entorno
- Van de la mano, se requieren varios impactos a la vez para que la comunidad crezca y sembrar mejor este concepto de vida personal, comunitario, laboral y empresarial
- En la familia empieza todo, y que mejor que sea parte de una cultura desde chicos

- Un buen profesionalista deberá tomar una especialidad en calidad si desea lograr un buen rendimiento de su empresa
- Para poder impartir este tipo de cursos al personal es muy importante que la empresa este bien planea y controlada con objetivos definidos
- Enfocarse hacia la familia, ya que el profesionalista se debe a la sociedad y no le regresa casi nada de esta formación a la comunidad desarrollando una sensibilidad hacia el ser humano y su integridad, la cultura de calidad no es matar a unos para sobrevivir otros.
- La comunidad está en constante cambio y desarrollo, la cultura de calidad fomentará siempre el cambio de forma provechosa y adecuada a las necesidades del medio
- Cualquier esfuerzo en las aulas ayuda y acelera la transmisión en la comunidad
- No se puede hablar de cultura de calidad, cuando la calidad de los educadores es cuestionable. La calidad en las aulas es una moda reciente, la cual pasará; la calidad por la casa empieza. La universidad no puede asumir la responsabilidad de resolver el problema mediante libros y cursos, que pueden fomentar la intolerancia y el dogma, deben sí, reconocer y asumir su responsabilidad social y su papel como instituciones portadoras y hacedoras de cultura
- Cada uno es responsable de llevar lo que aprende a su comunidad, empezando por la casa, y así el niño verá en su casa la cultura de calidad y la llevará a casa, formando así la cadena de calidad
- Hacer programas de difusión para actualizar a las empresas, analizar las necesidades del pueblo y ser proactivo para promover esta actualización en las empresas pequeñas, etc.
- Se irá dando poco a poco, en forma en que la comunidad se acostumbre a la calidad, la irá exigiendo y buscando mejores condiciones de vida
- Tener empatía, llevar los valores a la familia y al trabajo, pensando antes de actuar.
- Esta cultura debe ser difundida a toda la población y un excelente medio son los profesionistas

ANEXO F

RESULTADOS ENTREVISTAS A MAESTROS

Nota: Las respuestas son citadas textualmente de lo contestado por los entrevistados, y algunas por extensión están resumidas, especialmente las personales.

1.- ¿Cuál es su opinión acerca de la cultura de calidad, en relación al buen desempeño del alumno y cómo profesionista ?

Respuestas obtenidas:

- Básico, sin cultura de calidad no llegarán muy lejos a obtener sus objetivos
- Una persona podrá desempeñarse de una mejor forma en cualquiera que sea su actividad. En el actuar diario, cualquier persona tiene que estar constantemente identificada con sus clientes y necesidades de estos para enfocarse a su satisfacción. No existe actividad humana que pueda quedar ajena a esto.
- La cultura de calidad es algo que el alumno debe sentir y observar y no solo una materia, debe percibir que lo que se hace en la escuela es realmente de calidad, y ser un motivador a que el lo realice de igual forma. El desempeño del alumno es la base para el profesionista, si no lo adquiere en el momento, de adulto no se cambia fácilmente.
- Es indispensable en todos los ámbitos que se encuentre el ser humano, ya que sus valores y hábitos determinarán todas sus interacciones con el resto de la naturaleza
- Creo que un profesionista que no esta comprometido con la calidad, a la larga no será un buen profesionista, aunque en cualquier momento "le puede caer el veinte"
- Básico para el buen desempeño de una persona, como alumno o profesionista. Esto hace la diferencia entre países desarrollados y del tercer mundo
- Son hábitos que se hacen parte de la persona y que lo llevan al buen desempeño de sus actividades
- Cultura es un factor importante pero no determinante, ya que en la universidad es importante desarrollar una habilidad basada en los diferentes conceptos y teorías pero el actuar de cada alumno es propiamente libertad del individuo; donde se puede fomentar una cultura pero no imponerla. La cultura de calidad debe fluir de abajo hacia arriba y no al revés, es decir, los alumnos deben determinar cual sería la cultura y el profesor es catalizador, pero el profesor no deberá imponer la cultura
- Es importante en el grado en que los atributos de la cultura y de buen desempeño converjan
- Muy importante que tanto el alumno como el profesionista desarrollen una cultura de calidad para el buen desempeño de sus actividades. El alumno podrá sacar adelante su carrera de una manera organizada, y el profesionista desempeñará su trabajo con gran profesionalismo, que lo llevará a mayor éxito
- El que satisfaga de la mejor manera posible las necesidades para las cuales se esta preparando como alumno y profesionista, y que desde su puesto contribuya al mejoramiento de la comunidad
- La cultura de calidad es crucial para el éxito en cualquier área que se quiere emprender y que requiera esfuerzo. Para que el alumno logre excelencia académica y el profesionista sus objetivos
- La definición de cultura de calidad es muy próxima a la ética personal y profesional; cultura de calidad esta íntimamente relacionada con el desempeño académico o profesional de una persona
- El compartir con los alumnos las ideas de calidad de vida es importante para que su desempeño como alumno también sea de calidad y lo prepare a ser egresado y le imprima ese estilo de vida a sus actividades como profesionista
- El desempeño de una persona tanto en formación universitaria como en su etapa de actividad profesional, es mejor cuanto mayor es su cultura de calidad
- Debe abarcar completamente todo el actuar del profesionista y el alumno
- La manifestación de la educación que han sufrido las universidades públicas, las han limitado como transmisoras de cultura de calidad

- Existe relación directa entre el desempeño del profesionista y el cultivo de aspectos cualitativos del estudiante; la autosuperación es un hábito permanente; debería llamarse más que cultura, inducto-instrucción

2.- ¿ Cómo considera se debe transmitir una cultura de calidad al profesionista o alumno ?

Respuestas obtenidas:

- Siendo los maestros buscadores de la calidad en lo que hagan y digan, aceptando errores y corrigiéndolos
- No sólo a través de información en relación a las técnicas y procedimientos para la mejora continua, sino con el ejemplo y la exigencia del desarrollo de hábitos de calidad.
- Los maestros deben de aprender que toda acción que hagan repercute en el alumno y por tanto en el profesionista. Hay que tener cultura de calidad como maestros y que el ejemplo sea el que determine la enseñanza.
- Primero con el ejemplo de vida de los que desean transmitirlo y después dando argumentos que respalden la importancia y los beneficios de adquirir o desarrollar los valores y hábitos positivos, así como del conocimiento y uso de las herramientas que se presenten.
- Exigiendo el maestro en su que hacer y al alumno en el suyo
- Se debe predicar con el ejemplo y campañas bien planeadas y dirigidas
- Teniendo un medio en el que se viven los hábitos que se desean hacer parte del profesionistas
- El profesor debe ser un catalizador o facilitar o agente de cambio solamente
- No se transmite, se puede modelar. Aparte, se pueden crear condiciones propicias y facilitar el proceso individual de conciencia y práctica
- A los alumno a través de clases y a los profesionistas con cursos de capacitación
- De acuerdo a inyectarles valores, habilidades y actitudes. Pero estos deben de ser acorde al tipo de sociedad que se quiere; más justa, sana, rica y más culta
- En primer lugar con el ejemplo de maestros y jefes en la estructura jerárquica. El modelar una cultura de calidad es la mejor manera de transmitirla; también se puede enriquecer con investigación de lo que la cultura de calidad ha logrado en otras organizaciones, así como en lo que ha contribuido en otras personas. La exposición ante diferente información amplía la visión de quien la recibe
- Clarificando los objetivos y misión de la institución, mediante cursos de capacitación o como contenido académico, y como práctica y qué hacer cotidiano, es decir, con el ejemplo; debe haber congruencia entre objetivos, misión y conductas reales
- Para vivir cultura de calidad, es necesario que en la universidad se viva un ambiente que favorezca dicha cultura, es decir, que maestros, directivos, administradores, todos los empleados procuren estar preparados en esta área y que dicha cultura se sienta en las clases, comedores, difusión cultural, actividades deportivas, etc.
- Definiendo, comentando, reflexionando, y practicando los valores, actitudes y habilidades que debe poseer una persona que se diga poseedor de cultura de calidad; estudiando, familiarizándose y aplicando las prácticas y herramientas de calidad; definiendo intenciones, objetivos, metas, acciones, implementándolas en la práctica, haciendo correcciones, documentando, etc. Que las ideas se conviertan en acciones, en experiencia
- Primero hay que motivarlo para convencerlo, y después enseñarle toda la teoría, y posteriormente darle apoyo para que adquiera la cultura de calidad
- Desde la educación básica
- La transmisión debe hacerse mediante técnicas de posicionamiento para ubicar la cultura de calidad como elemento iniciador de toda actividad económica y social

3.- ¿ Qué aspectos culturas cree se deben de considerar para lograr la transmisión de la cultura de calidad ?

Respuestas obtenidas:

- Puntualidad, honestidad, compromiso, búsqueda de lo perfecto
- El análisis de los antecedentes históricos y culturales que sustentan el desarrollo de la cultura actual, para de este modo poder plantear una estrategia de cambio por medio de las fuerzas que pudieran obligar al individuo a desarrollar hábitos de calidad.
- El hábito de estudio, nivel educativo, lectura, ambiente familiar, tipo de escuela
- Todos

- Limpieza, honestidad, cumplimiento, servicio, etc.
- Motivar al cambio, no sólo a los profesionistas sino a toda la comunidad ya que se necesita una masa crítica para que este cambio sea notorio y tenga repercusiones importantes.
- La principal traba en Latinoamérica es el malinchismo, lo que realizan las personas extranjeras están mejores que las nacionales, y no pueden competir con los extranjeros.
- Que la sociedad en general actúe o se comporte de acuerdo a los principios
- La disciplina (puntualidad, consistencia, hábitos) es una norma que permite fomentar la transmisión de la cultura
- Cada cultura determina los atributos de la calidad, por lo que hay que hacer un examen axiológico
- Aspectos que involucren amor a la patria, amor al arte y amor al medio ambiente
- Es la mejor manera de trascender para bien
- La revisión de las creencias la revalorización del concepto de éxito, al análisis corto vs largo plazo, el beneficio personal y comunitario.
- Un aspecto cultural es el grado de cohesión del grupo, es decir si las personas se sienten parte de un grupo y por ello creen en un objetivo común que los beneficia a todos. Debemos de cambiar de la cultura del agardalle a una verdadera confianza entre individuos y hacia las instituciones sociales
- Se debe promover la puntualidad, responsabilidad, orden, estudiante debe conocer la importancia de definir funciones, de documentar procesos y evaluarlos
- Reflexionando de los aspectos más sobresalientes que definen nuestra cultura y discriminar aquellos que apoyan o no la cultura de calidad
- Primero combatiendo elementos negativos (despreocupación e irresponsabilidad), luego desarrollar los positivos (autoestima, patriotismo)
- Transmisión de valores cultural, conocimiento de la historia y origen de nuestra cultura y su vinculación con la cultura universal
- El concepto de calidad no es universal y esta relacionado con los valores, la cultura y la idiosincrasia de cada sociedad; la homogeneización de sistemas de producción permite tener patrones de referencia, lo cual es medible y comparable; pero en la percepción, todo gira en puntos intangibles. El concepto de calidad se deriva de los valores que la sociedad tiene en un momento determinado y el problema es entonces de congruencia, por lo que los aspectos culturales importantes son los que conforman el esqueleto de la idiosincrasia, idioma, mentalidad y disciplina

4.- ¿Cuál es su opinión acerca de motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano ?

Respuestas obtenidas:

- Excelente, la sociedad lo pide a gritos
- Es indispensable para que verdaderamente podamos ser competitivos como personas y a nivel empresarial
- Motivar a los que viene estaría excelente, pero además se necesita disciplina
- Cada vez más apremiante en la dinámica que se esta viviendo
- Urgente dar esa motivación
- No solamente al profesionista, sino a toda la comunidad, ya que se necesita una masa crítica para que este cambio sea notorio y tenga repercusiones importantes
- Muy necesaria para que el país pueda salir adelante
- Hay enormes brechas entre el concepto nórdico de calidad y el orden de valores de la cultura mexicana y competencias necesarias
- Los profesores y alumnos deben de tomar conciencia de la mejora de su entorno, pero el grado de profundidad deberá ser medido en el grupo
- Muy importante porque llevará a competir con países desarrollados cultural y laboralmente
- Motivarla, pasando del lucro personal a otra de mayor beneficio social; y así nos irá mejor como personas
- Es necesario y conveniente incidir en la cultura del mexicano
- La cultura de calidad también es importante en todo el ámbito civil del país, no se debe ver cultura de calidad como una mera fórmula productiva, sino como una forma de vivir al entenderse como soporte ético de los actos; para poder motivar la cultura de calidad en el

- empleado y el profesionista, hay que ofrecerle beneficios reales, concretos y no remotos, a largo plazo o indirectos, deben ver palpablemente resultados en la organización
- México necesita cambiar y esto se logra con profesionistas bien preparados y que crean en la cultura de calidad
 - Actividad a promover masivamente en el país en todo el ciudadano
 - Convenciéndolo de que vale la pena cambiar lo demás es fácil
 - Bueno
 - Favorable

5.- ¿Cuál es su opinión acerca de transmitir una cultura de calidad en el profesionista ?

Respuestas obtenidas:

- Sería más efectivo el ejemplo que una clase
- La calidad no es exclusiva de una profesión en particular, sino algo que todos debemos desarrollar para ser competitivos. El que se haya decidido involucrar a todos los alumnos en esto permite que los profesionistas de cualquier tipo comprendan que la calidad es algo que compete a todos y no solamente a especialistas.
- Si los maestros están casados con la filosofía es bueno, pero si no se planean las materias a impartir con anterioridad de nada servirá que se impartan a todas las carreras
- No creo que sea necesaria una clase específica, sino debe estar integrada a todo el ambiente, las clases y las personas con las que se interactúa durante la formación.
- De acuerdo
- Las clases son un refuerzo, lo importante es que todos los alumnos, profesores, empleados y directivos la vivan y la hagan suya.
- Con una clase se podrán ver aspectos, teorías, resultados, pero difícilmente se podrían hacer parte de la persona
- La normatividad de esto puede impactar en un cambio de actitud, aunque es muy difícil normar el resultado
- Son un desperdicio. La actividad natural de aprendizaje/práctica debería contenerla, principalmente con la modelación de los profesores
- Es importante que el futuro profesionista adquiera la cultura de calidad a través de su carrera profesional, pero no sólo con clases de cultura de calidad, sino en todas las clases de su currícula profesional
- Es una necesidad, los nuevos profesionistas deben ser menos miopes al los intereses de la sociedad
- Las clases de cultura de calidad son la manera de poner en contacto al alumno con los conceptos básicos; es importante que el alumno sea capaz de involucrarse en actividades que tiendan a la calidad, tanto personal como institucional
- Es una vía adecuada pero no suficiente, hay que reforzarla con el ejemplo de maestros, empresarios e instituciones, si no se vuelve solo una fórmula retórica para políticos
- Una clase de cultura de calidad puede ser necesaria pero no suficiente, ya que todos en la universidad somos responsables de la calidad
- Muy positivo, promoverla desde la llegada del alumno a la Universidad, desde primer semestre; asegurar que alumnos se conviertan en aliados y promotores; que sean ejemplo a seguir
- Las clases deben ir después de la motivación
- Solución parcial a los problemas de transmisión de cultura de calidad que tiene el sistema educativo actual
- Favorable, pero antes se antepondría una clase que afiance los valores y la idiosincrasia de la sociedad

6.- ¿Cuáles conocimientos y cómo considera se deben impartir en estas clases, en relación a transmitir y desarrollar una cultura de calidad en el profesionista ?

Respuestas obtenidas:

- Ver propuesta en el libro del Dr. Cantú
- No sólo con conocimientos, son habilidades, actitudes y valores específicos de calidad, que se aplique a todos los ámbitos de actividad de la persona
- Valores, hábitos positivos
- Lo que dicen los expertos en calidad

- Interiorizar y hacerlos parte de un estilo de vida, un psicólogo puede decirlo
- Los conceptos no son importantes, el grupo deberá elegir lo que considere importante y que ayude a mejorar la cultura y esto puede variar desde un análisis del entorno, hasta el trabajo que se realiza de manera individual. La manera en que se puede dar, sería una especie de taller donde el profesor presente los temas de internes y el alumno los desarrolle
- Más bien debería de ser para los profesores en general, habilitándolos a incluir en su ejercicio diario y modulación, prácticas de calidad
- En cada clase de la carrera se deben incluir actividades que lleven al alumno a desarrollar la cultura de calidad, actividades tales como el autoaprendizaje y el trabajo colaborativo que desarrollen en el alumno habilidades, actitudes y valores
- Aprender a aprender, afanarse con investigación y haciendo bien las cosas, siendo profesionistas con gran sentido ético. Y teniendo una visión interdisciplinaria
- Filosofías de calidad, las experiencias y metodologías de los principales gurús; no importa tanto el aspecto cuantitativo sino que el alumno se lleve la idea, que se case con ella, de que es importante e imprescindible para el éxito personal y de la organización, que se comprometa con la calidad
- Un profesionista con conocimiento teórico, experiencia práctica y ejercicio real de las habilidades y valores que esta transmitiendo
- La variabilidad y control, prevención, medición, manejo científico de la información
- Los contenidos en la materia IN'95'801
- Lo que sugieren libros especializados como el de Juran
- Cómo a través de clases se pueden resolver problemas coyunturales de este tipo?
- Disciplina, puntualidad, ética, responsabilidad, respeto, dedicación, orden, limpieza

7.- ¿Cuándo considera es la mejor época para impartir estas clases en relación con la transmisión y desarrollo de cultura de calidad en el profesionista ?

Respuestas obtenidas:

- Cuando el profesionista esta empezando su formación profesional porque de esa forma podrá valorar los beneficios desde su actividad estudiantil
- Deben de incluirse desde la primaria, secundaria, preparatoria y los primeros semestres de carrera y tener una labor conjunta con los demás maestros para que exijan lo mismo
- Durante toda su vida, pero específicamente, hasta su graduación
- Deben formar parte del contenido de cualquier curso, no se requiere curso sello
- Al inicio de la carrera, pero reforzarse diariamente
- Desde la casa y a lo largo de los niveles de primaria y secundaria
- Difícil, el ser humano no es estático y no se puede generalizar a determinada época; pero puede ser en 8vo o 9no, donde se supone esta más maduro
- Nunca
- En todas las clases de carrera profesional y en el transcurso de toda la carrera; si esto se puede aplicar desde estudios anteriores como primaria, secundaria y preparatoria, el profesionista desarrollará la cultura de calidad en el trabajo en forma natural
- En la primaria, porque árbol que crece torcido ya no se endereza, además de reforzarlo con preparación especializada en las universidades
- Al principio de la carrera, cuando el alumno es más receptivo y se puede incidir en él; además de incluir al final de la carrera, como manera de integrar su carrera con una concepción de la calidad
- A lo largo de la vida, pero durante la profesión también porque ya se podría aplicar en un campo específico
- Primer semestre
- Desde el ingreso
- Estableciendo una cultura de calidad en todas la materias, entrega de trabajos, etc. o dar un curso que podría quedar en primer semestre, ex profeso, que vaya desarrollando los hábitos a lo largo de la carrera
- En el verano
- Desde kinder

8.- ¿Cuál es su opinión acerca de impartir estas clases a profesionistas en relación con el

desarrollo de cultura de calidad en la comunidad?

Respuestas obtenidas:

- No se encuentra diferencia entre la actividad profesional y en la comunidad. La cultura de calidad es algo que desarrolla el individuo para cualquiera que sea su actividad.
- Es un mecanismo de sinergia que a la larga repercutiría en el Mexicano
- En principio deberían de ser los profesionistas quienes ya tuvieran estas herramientas y cuyo comportamiento y calidad humana les permitiera enseñar a otros
- El problema no consiste en cuantos cursos tomo, sino en su compromiso con cumplir con lo que se compromete
- Es importante impartirlas, pero no sólo a profesionistas ya que representan minoría en nuestro país, sino a todos y cada uno de los ciudadanos; de otra manera no tendrá el impacto deseado.
- Si no se logra hacer parte del estilo de vida de la persona, quedan como buenos deseos
- De acuerdo
- Lo que hay que hacer es desarrollo comunitario, o sea contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad
- El profesionista que desarrolló la cultura de calidad transmitirá ésta en el trabajo y en todo lo rodea, creando a su vez una cultura de calidad en la comunidad.
- Muy buena, más vale tarde que nunca
- Sería muy conveniente hacerlo, traería muchos beneficios a la misma personal y a la comunidad
- Se cree una enorme relación entre la formación profesional y el desarrollo y bienestar de la comunidad, pero a veces no es muy cierto, se tiene gente altamente capacitada en los mejores centros educativos con deplorables comportamientos éticos
- Lo que es indispensable es vender la idea de la cultura de calidad para mejorar en todos los aspectos
- Si cada persona que pasa por el proceso de cultura de calidad se hace aliado y promotor del desarrollo de una cultura de calidad, que inicia, que con el desempeño se note que es una persona con CC
- De acuerdo, estos cursos mejorarían mucho su desempeño
- No parece que resuelva gran cosa
- Es tardío, la cultura debe de acompañar el desarrollo del ser humano; de otra manera se formarían elites de profesionistas que obtendrían ventajas comparativas respecto a los demás entes que conforman la sociedad y el proceso de contaminación cultural sería lento y generaría aspectos de explotación social, sede el aspectos de cultura de calidad

ANEXO G

RESULTADOS ENTREVISTAS A PROFESIONISTAS

Nota: Las respuestas son citadas textualmente de lo contestado por los entrevistados, y algunas por extensión están resumidas.

1.- ¿Qué opina de que el profesionista tenga conocimientos de calidad en relación con su desempeño en una organización?

Respuestas obtenidas:

- Es básica para que le profesionista desempeñe su función, ya que calidad conduce a productividad; calidad es una herramienta para darle valor agregado al trabajo, no sólo de conocimientos, sino además de superación para crecer como ser humano
- Es fundamental, un profesionista no pudiera funcionar sin la información de calidad en su organización
- Indispensable en economías globalizadas y estándares internacionales y certificaciones ISO
- El que se tenga conciencia de la calidad eleva los estándares de rendimiento, pero no garantiza trabajo perfecto
- Es imprescindible ya que los fundamentos y la cultura tendrá que aplicarlo día con día
- Es totalmente necesario para promover productividad
- Importante, ya que calidad debe ser una filosofía de trabajo de toda la gente perteneciente a cualquier organización que quiera mejorar sus productos y servicios continuamente
- Lo importante es aplicar los conocimientos, se puede saber mucho sobre calidad y no aplicarlo en la forma de trabajo; un buen desempeño está proporcionado por una persona que aplica calidad a su trabajo
- Importante, pero más importante que la empresa donde trabaja este consciente de cual es la calidad para poderla transmitir en todos los empleados
- Es importante y necesario que una persona tenga conocimientos de calidad y que los pueda aplicar dado el nuevo entorno
- Calidad básica para todos los mexicanos en el actuar diario
- Para que la empresa tenga calidad, se requiere primero que lo tenga su personal, pero lo tienen que conocer y estar convencido de ello
- Fundamental y necesario adquirir conocimientos y herramientas que te permitan realizar el trabajo con calidad, ya que siempre se tendrán clientes y proveedores
- Conocimientos son básicos, ya que calidad no es exclusiva de los productos; el trabajo debe de hacerse con calidad, las cosas, bien a la primera, con ética y tiempo razonable
- El tener conocimientos de calidad en las personas, contribuyen a que el desempeño de la misma en la organización se más alto; personas con mayor calidad, tienden a ser más organizadas, honestas, leales, trabajan mejor en equipo, hacen del trabajo su forma de vida
- Primordial, sino siempre será mediocre y no competitivo
- Indispensable
- Dan la diferencia al trabajador, el conocimiento de calidad lo área actuar en busca de la mejora continua y esto no lo hace una persona sin nociones de calidad
- Un profesionista le es indispensable contar con conocimientos de calidad, pero además saber cómo aplicarlos en forma honesta y justa, con respeto a las personas
- Trascendente para las acciones que se realicen en la empresa, los conocimientos guían a la toma de decisiones
- Tener parámetros de medición de calidad en las actividades diarias del profesionista; los conocimientos son primordiales para hacer las cosas satisfactorias para quien recibe el producto o servicio
- Relación directamente proporcional
- Hay que tener acuerdos de lo que se entiende por calidad cualitativa y cuantitativamente, para que las acciones de los individuos se alineen a esta concepción; sino se tiene este acuerdo no se podrá trabajar buscando el cumplimiento de objetivos organizacionales e individuales
- Importante, por tener más conocimientos y más claros objetivos

- El tener conocimientos de calidad para todos es fundamental y logrará buenos desempeños
- Es determinante para implantar las filosofías de calidad de acuerdo a las necesidades de cada empresa
- Profesionista primero que nadie debe de tener un alto concepto de calidad, ya que al adquirirlos en las aulas, se vuelven factor de cambio en la organización

2.- ¿cuál es su opinión acerca de desarrollar una cultura de calidad en el profesionista en relación a la cultura que ya trae (cultura del mexicano)?

Respuestas obtenidas:

- La cultura del mexicano choca con la de calidad, pero ya algunas personas se capacitan y estudian, de los beneficios que esta trae para consigo y la empresa. Es necesario capacitación para cambiar la cultura gradualmente
- Existen empresas y mexicanos con esta cultura de calidad y lo han demostrado, aunque siempre hay oportunidad de mejorar y el continuar desarrollando la cultura de calidad
- Indispensable para progresar
- Es necesario y primordial, pero no en el profesionista sino a nivel escolar elemental, para que dentro de dos generaciones los resultados se empiecen a percibir
- La cultura de hacer las cosas bien todos la traen, solo hay que desarrollarla
- Es indispensable pero un gran reto
- Se debe y se pueden aprovechar muchas ventajas que tiene la cultura mexicana y aplicarla en una de calidad, como el entusiasmo cuando se esta motivado, la fidelidad, el trabajo en conjunto, bajo presión y de perseguir objetivos, eliminando malas costumbres como impuntualidad o indiferencia a cambios
- Lo importante no es cambiar la cultura, lo importante es que no se ha sabido aprovechar la cultura del mexicano, esta hay que complementarla con la de calidad
- Muy bueno, ayuda a mejorar como mexicanos, todo es cuestión de querer y querer es poder
- La cultura del mexicano es muchas veces un obstáculo al tratar de desarrollar una cultura de calidad, pero es necesario crear una cultura de calidad personal que soporte la de la organización
- Necesario, dada la globalización, donde hay personas, empresas y productos con mayor calidad que los nacionales; es necesario ser mejores y más competitivos en todos los aspectos
- Para dejar de ser subdesarrollados hay que tener una cultura de calidad en todos los niveles sociales
- Desarrollarla para mejorar como personas y como país
- No sólo en el profesionista, desde la primaria, así el desarrollo será menos difícil y podrá llegar a formar parte de la sociedad y cultura
- Desarrollar la cultura con los elementos de la mexicana, modificando los negativos, implementando la puntualidad, ver el trabajo como fuente de vida
- Universidades tienen un gran reto para fomentar esta cultura en todos sus estudiantes
- Es posible generar una cultura de calidad en México, generando esquemas que aseguren y faciliten la cultura de calidad
- Base para lograr cambio radical en el país; si todo lo que se hace es basado en cultura d calidad, esta actitud ayudará a superar problemas
- La cultura del mexicana ha cambiado gracias a la globalización, se necesita una cultura de calidad para competir con organizaciones de clase mundial, no sólo quedándose en hacer bien las cosas en la empresa
- Hacer las cosas con eficiencia y eficacia es importante para llegar a la excelencia
- Punto crítico en México al no tener desarrollada una cultura de calidad; hasta a nivel profesionista se arrastran formas de hacer las cosas a tiempo, seriedad en los tatos, respeto, productos y servicios no cumplen, etc. Hay que fomentar cultura de calidad no sólo en profesionista sino en todos los niveles
- Ninguna idiosincrasia es incompatible con la cultura de calidad, pero el factor clave es el liderazgo para formar una customización de la misma, sin que se pierda la esencia de la cultura de calidad y sin que se agredan los valores de la propia cultura de la persona
- No se puede desarrollar una cultura de calidad desligada de la personal y del grupo; no se pueden separar, la cultura abarca todas la acciones y reacciones
- Cambiarla

- Será lo que permita competir a nivel mundial al no haber fronteras
- El mexicano esta bien preparado, pero a veces no puede aplicar sus conocimientos porque no esta inmerso en una empresa que tenga esta cultura
-

3.- ¿Cuál es su opinión acerca de motivar el cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano?

Respuestas obtenidas:

- Es la base de toda organización, ya que la mayor parte de éxito de una empresa, esta en su fuerza de trabajo y calidad de recurso humano
- La cultura de calidad, siempre hay que mantenerla, motivarla, y reforzarla; la calidad debe ser implícita
- Indispensable y a favor, pero desafortunadamente, hay mucha inercia y resistencia
- No se considera que se de un cambio
- El prestigio del país y de la sociedad productiva mexicana
- Promoverlo
- No sólo debe aplicarse en el trabajo si no se refleja en la asa, familia, sociedad y medio ambiente
- El cambio no necesariamente es una mejora, pero la mejora siempre viene de un cambio
- Urge que el mexicano deje de hacer las cosas con trampas y con falta de ética
- Se necesita, y ya se hace en algunos sectores de la sociedad, falta extenderlo
- Necesario
- Hay que provocar el cambio, y la única forma, es desde la enseñanza temprana, porque ya se sabe que es difícil cambiar la forma de pensar y hacer de un adulto
- Implementar la cultura de calidad y llegar a un cambio como en los asiáticos, sin seguir paso a paso su ejemplo, adaptándola a las raíces de la cultura mexicana y modificarla para el cambio
- Profesionista debe ser agente de cambio
- Apoyo al cambio a pesar de la resistencia
- El cambio debe estar fundamentado en la cultura de calidad, para poder enfrentar adecuadamente en su ejercicio práctico
- Debe estar permanente en el curriculum pero también como estilo de vida personal
- Necesario, crear un clima de motivación
- Importante que se de por la globalización para no ser absorbidos
- Abarcar aspectos psicológicos y prácticos para trabajo más eficiente y sano
- De arriba a abajo, los directivos deben ser de alta calidad para contratar gente de calidad y así mismo legarla y exigirla
- Es sano que se motive, para trabajar con una calidad integral, haciendo notar todas las bondades de hacer las cosas bien y a la primera y consistentemente
- Combinar cultura de calidad con la de México para sacar adelante las empresas

4.- ¿Cuál es su opinión acerca de transmitir una cultura de calidad en el profesionista, en relación a impartir clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales?

Respuestas obtenidas:

- Positivo e impartirse antes de que se enfrente al mundo de los negocios para que ya traiga las herramientas que le permitan desarrollar mejor su trabajo
- Calidad debe estar en todo lo que hacemos. Un curso de calidad pudiera ayudar, pero no será una solución mientras no se vea en todos los cursos que se toman, en la institución, en el mobiliario, etc. Calidad debe estar en todos lados, y desde pequeños, no en un sólo curso
- Puede que sirva, pero la calidad hay que vivirla en el entorno profesional
- El profesionista se encuentra viciado con formas de trabajo, es mejor impartir cultura de calidad a los estudiantes
- No sólo en las carreras, también en primarias de gobierno, ya que en muchas escuelas privadas ya se da esa cultura
- La cultura de calidad se ve, se transmite y se ejecuta dentro del modelo educativo que sea, esta debe ser parte de la filosofía integral de enseñanza-aprendizaje

- Muy bien y sería muy provechosos para mejorar el nivel cultural de los estudiantes
- El formar una cultura de calidad debe de hacerse a través de toda la estancia del profesionista en la universidad
- Excelente, especialmente en carreras de Ing.
- Muy bueno ya que no están orientadas a cambiar la organización, sino a herramientas para que el alumno cambie o bien él cambie el entorno en que se mueve
- Necesario y positivo
- La carrera no sólo es formación técnica sino humana también e igualmente importante
- Básico
- Se deben de impartir clases así como existen de ética, ya que es muy diferente el transmitir que el enseñar (el esfuerzo es enorme)
- De mucha utilidad, pero desde primaria .
- Ayudaría y generaría mayor conciencia sobre el tema
- Un buen principio para diseminar este tipo de pensar y actuar
- Obligado, para que puedan fundamentar su actuación profesional sobre la base de los conocimientos más actuales y prácticos para la realidad en que se desenvolverán
- Con la globalización, la cultura de calidad se hace necesaria para concientizar a los mexicanos a ser mejores
- Buena idea, pero teniendo cuidado de que no se tome como una clase sin importancia como sucede a veces en las de los últimos semestres
- Aparte de facultad, también de bachillerato, cuando se empiezan a relacionar con empresas y su formación empieza
- Buen inicio
- Bueno, porque ubicará al profesionista en la calidad es lo primero
- No sólo en formación profesional, antes de ella, incluyendo temas de calidad y mentalidad ganadora a través de la calidad
- Correcto, porque el estudiante se le va infundiendo valores para luego desplegarlos en las empresas
- Desde la universidad se le debe exigir al estudiante que tenga calidad en todo lo que realice, no al hay se va; por lo que no tanto se debe impartir una sola clase, sino que toda la institución la tenga (maestros, alumnos, etc.)

5.- ¿Cuáles conocimientos y como considera se deben impartir estas clases en relación a transmitir y desarrollar una cultura de calidad en el profesionista?

Respuestas obtenidas:

- Desarrollar calidad en las principales áreas de profesional, administración y procesos, sistemas
- Predicar con el ejemplo; calidad no se puede transmitir en un curso, no significa que no sean útiles, pero no se llega a nada si no se vive y actúa de acuerdo a lo que se aprende
- Un curso introductorio ISO 9000, con sistemas de calidad, manuales de calidad, política y procedimientos d calidad, etc. aplicado a una empresa real
- El gusto por el orden y lo bien hecho a la primera y de acuerdo a la satisfacción del cliente
- Actitud, hábitos, presentación de trabajo de calidad, desempeño de los maestros, medio ambiente adaptado a funcionar de esta forma
- Un enfoque más cualitativo, de filosofía de valores y principios, no como una herramienta matemática, si no como un estilo de vida y de buscar satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos
- Mas que conocimientos, hay que transmitirle al profesionista vivencias, casos, cosas que realmente lo motiven a cambiar y no darle teoría (entra por un oído y sale por otro)
- Hablándoles de ética, moral, responsabilidad, respeto en el trabajo, productividad, puntualidad, etc.
- Actividades de reflexión para el alumno y de conocimientos y herramientas, para mejorar calidad personal y de la organización
- Con ejemplos, participación activa, con experiencia práctica y no tanto teorías; talleres prácticos para transmitir conocimientos, más habilidades y actitudes en relación a la calidad
- Exponiendo ejemplos de países líderes en el ramo
- Herramientas como el KAIZEN, 5's, planeación estratégica, justo a tiempo, considerando que

pueden aportar mejores conocimientos como personas y que trabajen día a día en la aplicación de estas herramientas

- Ética, orden, respeto, trabajo en equipo, cooperación, capacitación; impartir las clases en práctica, no en teoría; hacer un escrito con filosofías y principios, y objetivos que sigue para que se unifique y no haya diferencia entre estudiantes
- Clase con ejemplos de personas con calidad, empresas de calidad y equipos de trabajo, decirles a los alumnos cómo han llegado y cómo les ha beneficiado, así como prácticas donde se le instruya al alumno a practicar los elementos
- Como materias individuales Calidad en el trabajo I, etc., y enfatizando la calidad en todas las demás materias, exigiendo calidad de desempeño
- Convencimiento de que si es posible, explicar metodologías y esquemas de trabajo para asegurar la calidad y participación, explicar procesos de implantación de los mismos y hacer proyectos vivos
- El hombre de calidad y calidad en el servicio
- Teorías y propuestas más actuales; de la forma más práctica con vinculación con actividades en empresas reales
- Qué es cultura de calidad y cómo aplicarla, dominio y recuperación de casos para que sea motivante y significativo; dentro del currículum, planes y proyectos institucionales
- Las clases deben ser motivantes e ilustrativas, con casos de que en que consiste la calidad en distintos ámbitos profesionales, desde actitudes personales hasta ver un producto terminado capaz de competir internacionalmente; considerar la calidad del producto, servicio y la humana también para lograr un impacto en la comunidad. También se puede hacer un programa para primaria, secundaria y preparatoria, ya que aquí se fundan las raíces de la cultura, involucrando a los padres también
- Estos conceptos se dan en todas las disciplinas, pero especialmente investigación de operaciones, justo a tiempo *poka yoke*; transmitirlos en forma de taller practicando las técnicas, para desarrollar habilidades y dar lugar a la formación de vivencias
- Valores y principios éticos, calidad de vida, los 7 hábitos
- Única forma de cambiar muchas cosas en el país y personas que son incapaces de producir y dar calidad.
- Los 14 puntos de Deming
- Aspecto humano, ambiente de trabajo, lugar y forma, mejor valorado; y productivo, procesos, productos, menos rechazos, costos, etc.
- Filosofías de calidad y ejemplos de la puesta en práctica
- Debe de ser un estilo de vida y que se adquiere con el trabajo y disciplina personal, formando parte de la vida de las personas

6.- ¿Cuándo consideras es la mejor época para impartir estas clases en relación con la transmisión y desarrollo de cultura de calidad en el profesionista?

Respuestas obtenidas:

- A mitad de la carrera, para que asimile el proceso y lo implante al final
- Desde pequeños, en el hogar, primaria y kinder; la cultura es lo que hacemos sin que nadie nos diga lo que tenemos que hacer
- En el último año de la carrera, cuando el estudiante es más serio, responsable, probablemente trabajando ya.
- En primaria
- Desde el primer contacto con la universidad
- Cuando el estudiante tenga mayor consciencia de su responsabilidad social como profesionista, en los últimos semestres de carrera cuando ya relaciona sus materias con lo que realmente va a realizar profesionalmente, ya que al principio se estudia sin tener bien definidos los objetivos
- En lo más temprano del desarrollo profesional mejor
- Semestres terminales 8vo o 9no
- En la etapa temprana de formación profesional
- Cualquier época es buena, pero desde el inicio de la vida profesional, e ir mejorando con el tiempo
- Parte al principio para que se tenga el hábito durante la carrera, y al final cuando ya con

- conocimientos técnicos se sabe donde encajar la cultura de calidad en la especialidad
- Ultimos semestres y como inducción en el trabajo
 - Desde niñez y continuar durante todo la vida educativa
 - En los primeros semestres, y aplicar con control de proceso a mitad del semestre y al final, verificando la función y beneficio de esta clase de cultura de calidad para el desarrollo de otras
 - Desde que se esta estudiando
 - A partir de 7mo
 - Al final, para que el aprendizaje se puede complementar en todas las áreas del conocimiento de la carrera profesional
 - Desde las primeros semestres, pero con mayor profundidad en la etapa de profesionista
 - 5to semestre
 - Primeros semestres
 - Preparatoria
 - Primera oportunidad al final del bachillerato y segunda en todo lo largo de los estudios en la universidad
 - Mitad de la carrera, porque ya se esta involucrado y para usarlo en la parte final de su carrera y desempeño profesional
 - Primer semestre, porque es el primer cambio en experimentar su vida en serio

7.- ¿Cuál es su opinión acerca de impartir estas clases a profesionistas en relación con el desarrollo de la cultura de calidad en la comunidad?

Respuestas obtenidas:

- La calidad conduce a la productividad, y una comunidad productiva mejora su nivel de vida en general, dar valor agregado a los productos o servicios lleva a un mejor posicionamiento, con una empresa con mayor presencia en la comunidad
- Sería ideal pero hay que empezar mucho antes de ser profesionistas, y sobre todo se tiene que actuar conforme a la cultura de calidad, como personas, profesionistas; se tienen que hacer las cosas bien y con calidad porque se sabe y cree que debe de ser así
- Los profesionistas son un porcentaje bajo de la comunidad, por lo que se debe ampliar a nivel de educación técnica también
- Cada vez más gente necesita saber de calidad y practicarla día con día
- Necesario
- La calidad no solo debe de ser impartida en las aulas como una teoría, debe ser aplicada y desarrollada en todos lados, sociedad y empresa privada y gubernamental
- El desarrollarla en el profesionista crea personas que motivan al cambio en cualquier ambiente; cultura de calidad se debe predicar con el ejemplo
- Muy bueno
- El estudiante debe de ser un agente de cambio en la comunidad y el facilitarle estas herramientas y conocimientos facilita este proceso
- Es un principio, es sembrar una semilla en tierra fértil para que de frutos en beneficio de la comunidad
- Se necesita crear profesionistas para que se queden en su comunidad y transmitan su cultura de calidad
- Ambicioso, pero si adopta cultura de calidad en el trabajo, talvez no exista problema en vida diaria
- El efecto en personas que tienen poco tiempo en el ámbito de trabajo puede ser alto, pero en los que tienen más de 3 años sería muy bajo, ya que tienen un forma de trabajar y hacer las cosas, siendo difícil modificarlos
- El profesionista es agente del cambio, y una de las mejores formas de aprender a implementar los conocimientos
- Por el entorno competitivo, exige que el empresario piense con calidad en todo momento y actúe con calidad de la misma forma; sino el entorno se va a encargarse de desaparecerlo
- Ayudaría
- Un proceso que ya se inicio aunque lento, ya debe de ser parte de todo aspirante a profesionista
- Los egresados son la mejor forma que puede trascender una institución para mejorar el nivel

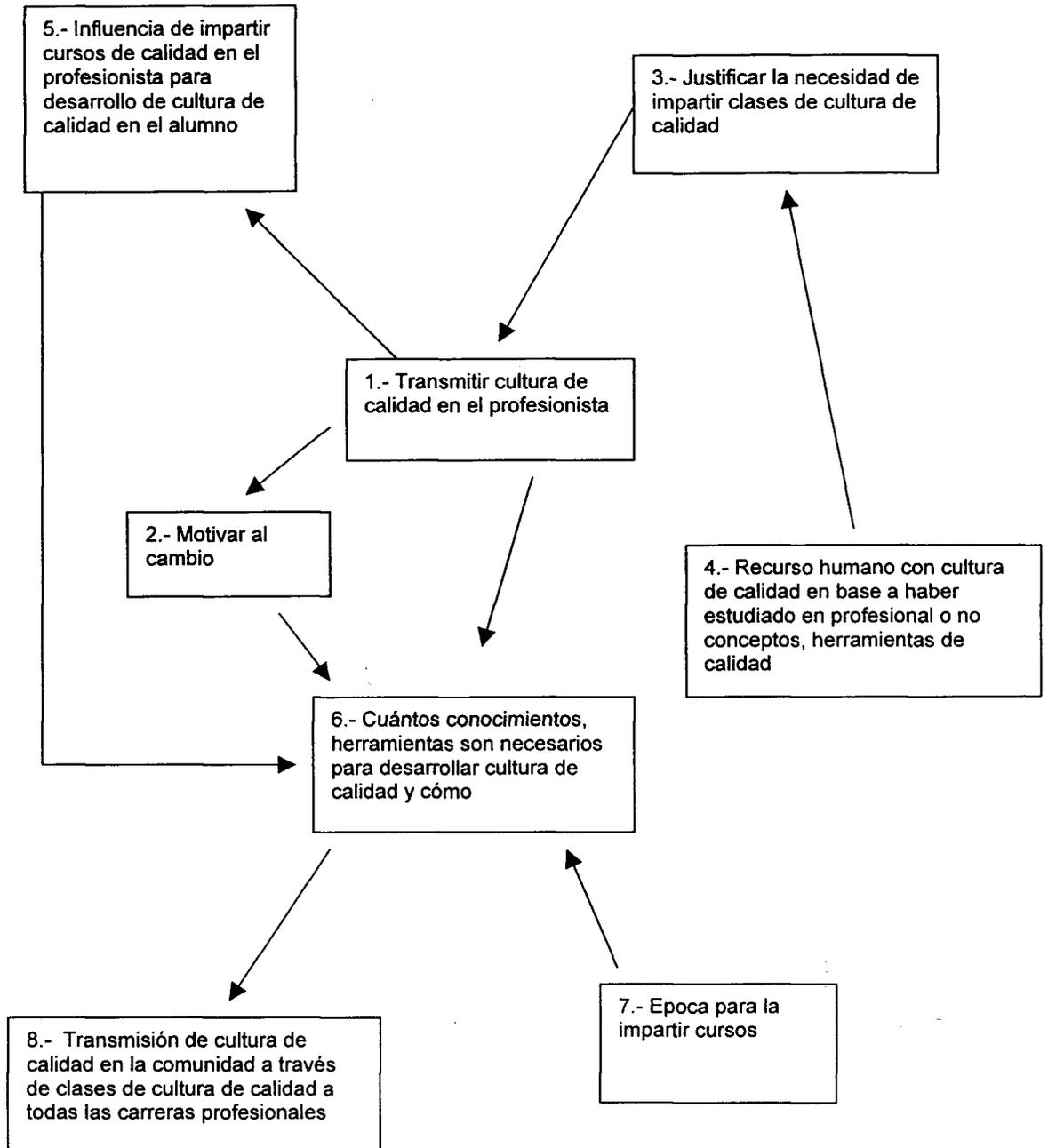
de vida de la comunidad en la que se encuentra su área de influencia

- Una opción en particular
- Las clases son importantes porque si no la comunidad ejercerá mayor fuerza que el profesionista con resistencia al cambio, que no se podrá combatir si el profesionista no adquiere conciencia de su comunidad, sociedad y entorno para lograr una vida en armonía y alta calidad
- Habrá resistencia que vencer y paradigmas que cambiar, pero alguien tiene que empezar a edificar esta nueva cultura
- Muy bueno, porque calidad sería parte de la profesión
- Dando capacitación a todos los niveles de la empresa es como se conseguirá una sociedad de calidad
- En forma de diplomados y seminarios lo puede hacer el profesionista, para actualizarse e involucrarse en procesos de mejora e implantación de sistemas de calidad

ANEXO H

RELACIONES ENTRE VARIABLES

Figura H.1



Explicación del diagrama de relaciones entre variables

Se ha identificado que para transmitir cultura de calidad en el profesionista mexicano existe la necesidad de impartir clases de cultura de calidad, ya que de el haber estudiado en profesional o no conceptos y herramientas de calidad, depende que exista recurso humano con cultura de calidad en la organizaciones.

Para poder transmitir cultura de calidad al profesionista se requiere de motivarle a un cambio e influenciarlo, a través de la impartición de clases de cultura de calidad en profesional para el desarrollo de calidad en el alumno, transmitiéndole los conocimientos, herramientas, etc. necesarios para este desarrollo e incluirse en el plan de estudios, en el segundo o tercer semestre de carrera. Por lo tanto, el transmitir clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales serán una forma de transmisión de cultura de calidad en la comunidad.

La transmisión de cultura de calidad en el profesionista se ve influenciada por la necesidad de impartir clases de cultura de calidad, debido a la necesidad que existe de recurso humano con calidad, ya que de que el profesionista haya estudiado en su carrera conceptos y herramientas de calidad, puede depender para que se desarrolle en su organización con cultura de calidad. Por lo que, al haber mayor necesidad de recurso humano con cultura de calidad, habrá mayor necesidad de impartir la clases y transmitirle esta cultura al profesionista. Por lo que existe una relación directamente proporcional entre estas 3 variables.

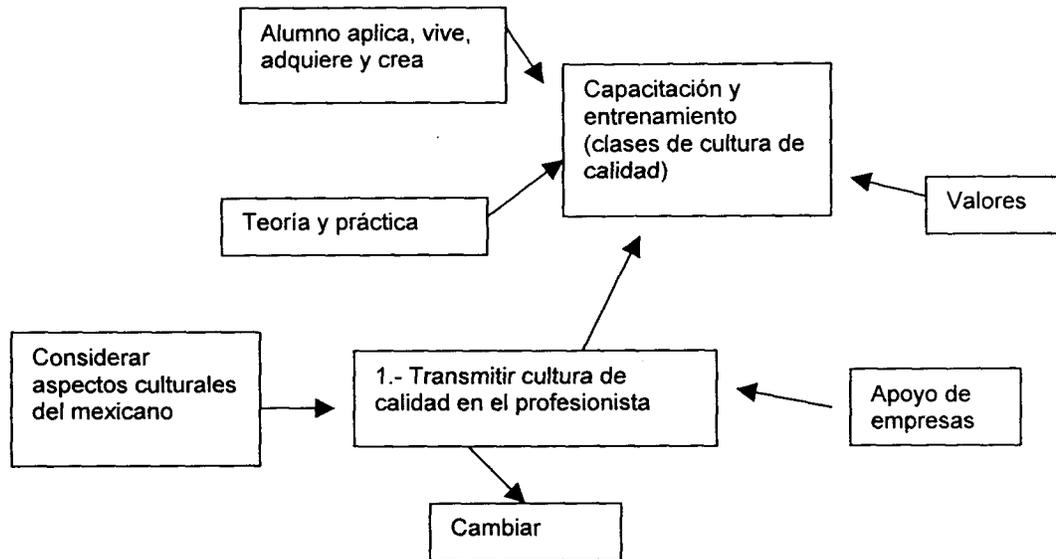
Entonces, para poderle transmitir la cultura de calidad al profesionista aumenta la motivación al cambio y la influencia de impartirle clases de calidad en profesional para desarrollar esta cultura en el profesionista; por lo tanto, se requerirá de un plan de estudios que contenga los conocimientos y herramientas necesarias para desarrollar la cultura de calidad, además de identificar cómo impartirlos y en qué época de la carrera es más adecuado; por lo que el plan de estudios se verá directamente influenciado en transmitírsela al profesionista.

Si se logra la transmisión de cultura de calidad en el profesionista a través de clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales, el alumno o profesionista se convertirá en agente de cambio en su medio de influencia, el trabajo, la escuela, la familia, los amigos, provocando así la transmisión en la comunidad.

Factores que influncian a cada una de las variables

1.- Cómo transmitir cultura de calidad en el profesionista mexicano

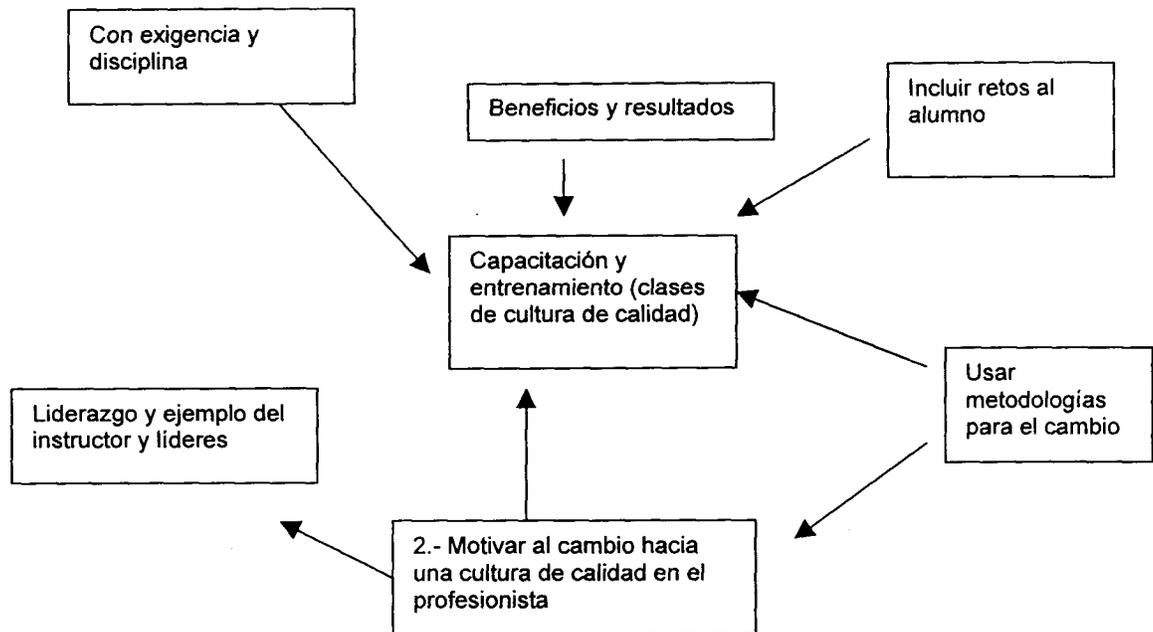
Figura H.2



Para transmitir una cultura de calidad en el profesionista se necesita de un cambio y de capacitación y entrenamiento (que se puede hacer a través de clases de cultura de calidad), considerando aspectos de la cultura mexicana. Durante la capacitación y entrenamiento se requiere de tomar en cuenta los valores, buscar apoyo de las empresas, para que los cursos sean teóricos y prácticos a la vez, considerando que el alumno lo aplique, descubra viva y lo adquiera para generar su propio criterio.

2.- Cómo motivar al cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano

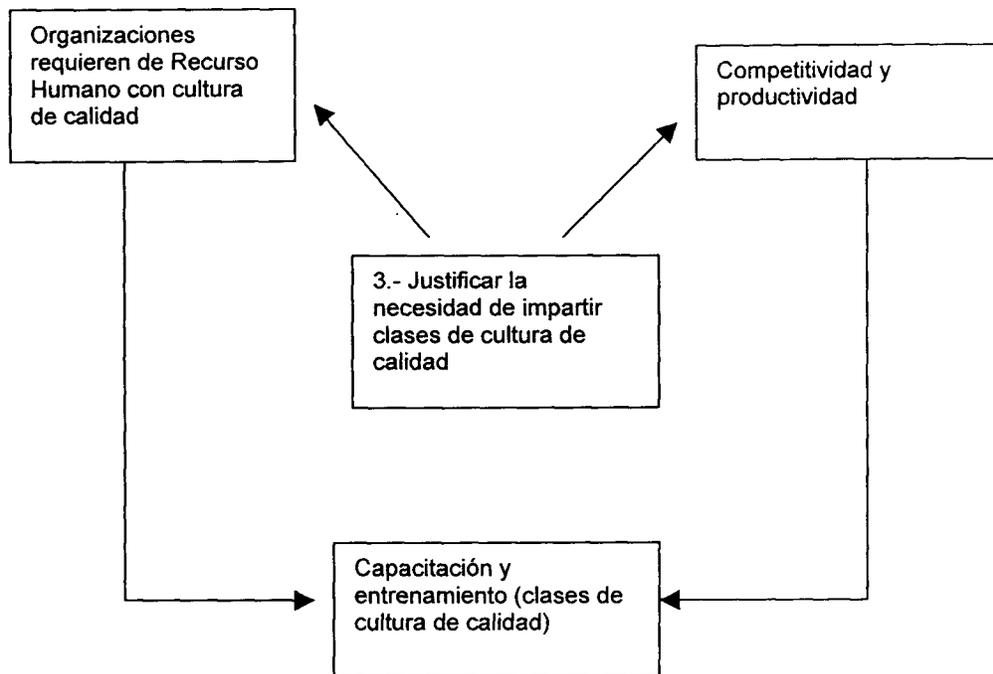
Figura H.3



Para motivar al cambio hacia una cultura de calidad en el profesionista mexicano, se requiere de capacitación y entrenamiento (clases de cultura de calidad), además del liderazgo y ejemplo del instructor y líderes (que en el caso de impartir clases de cultura de calidad sería el maestro), usando metodologías (como reingeniería, los 7 hábitos, Lewin, etc.). Para motivar al cambio dentro de la capacitación y entrenamiento se requiere de exponer los beneficios y resultados que da el cambio hacia la cultura de calidad, además de tener exigencia y disciplina en las clases, y poniéndole retos al alumno.

3.- Justificar la necesidad de impartir clases de cultura de calidad

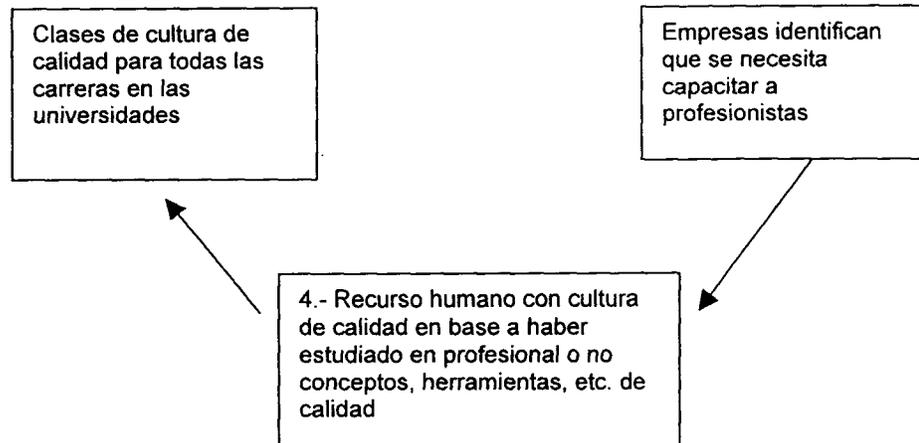
Figura H.4



La necesidad de impartir clases de cultura de calidad, se justifica porque las organizaciones requieren de Recurso Humano con cultura de calidad, para poder competir y ser productivas en un mundo globalizado, tornándose indispensable la capacitación y entrenamiento, a través de clases de cultura de calidad.

4.- Recurso humano con cultura de calidad en base a haber estudiado en profesional o no conceptos, herramientas, etc. de calidad.

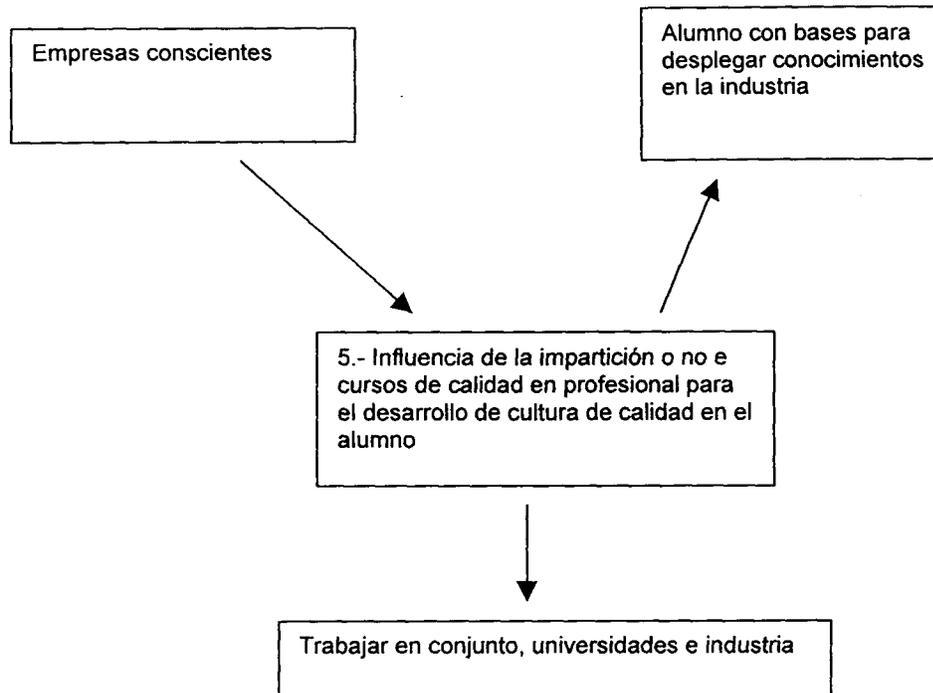
Figura H.5



Las empresas han identificado la necesidad de capacitar a sus profesionistas, ya que en base a que el recurso humano que contrataban haya estudiado en profesional conceptos y herramientas de calidad, implicaba que se desarrollaría con cultura de calidad, entonces para tener recurso humano de calidad en organizaciones se consideran necesarias las clases de cultura de calidad en todas las carreras de las universidades.

5.- Influencia de la impartición o no de cursos de calidad en profesional para el desarrollo de cultura de calidad en el alumno

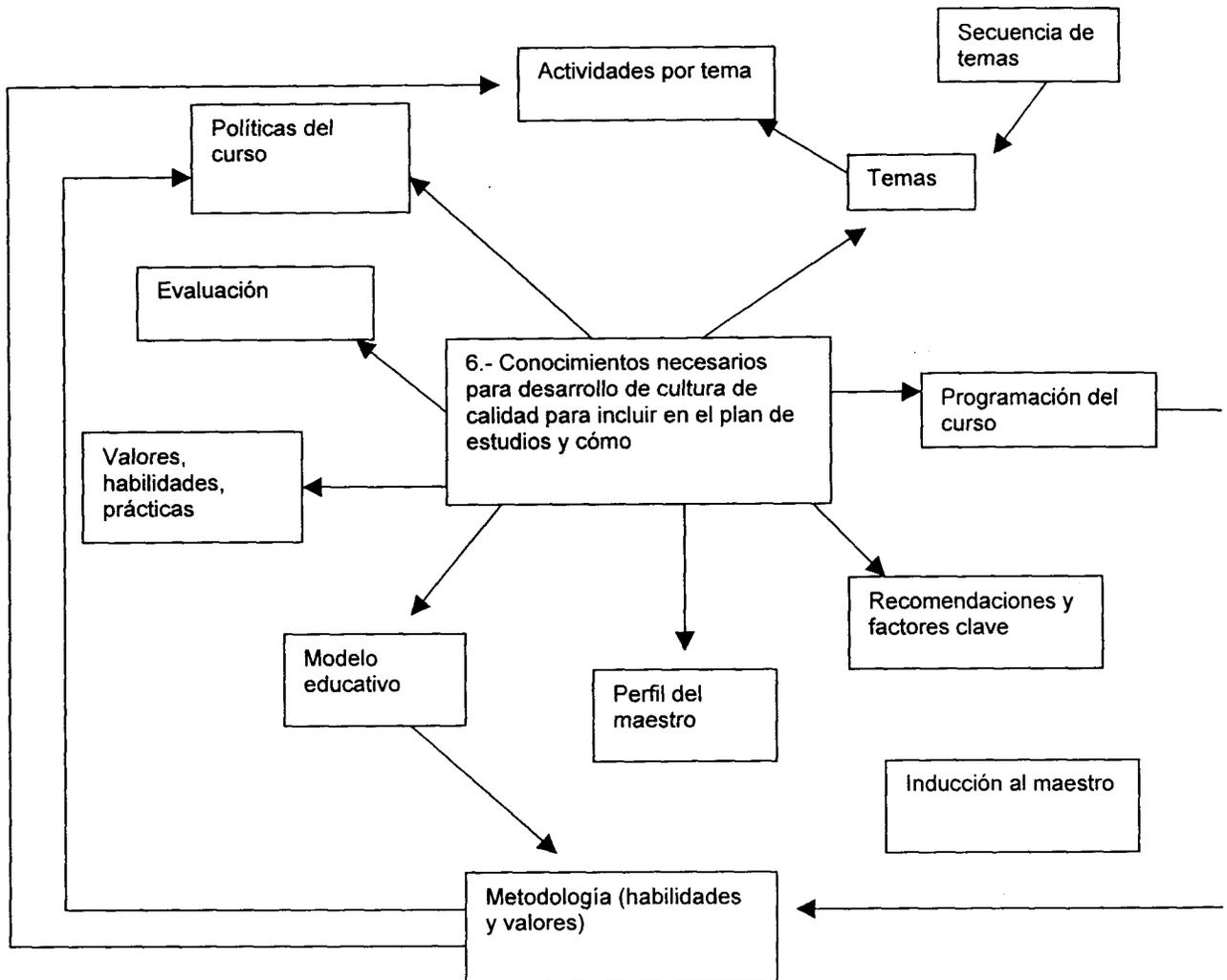
Figura H.6



Los cursos de cultura de calidad en profesional si ejercen influencia en el alumno, porque el futuro profesionalista llegará con bases para desplegar sus conocimientos en la empresa y la industria, además de aplicarlo en las clases durante estudiante. Esto a provocado consciencia en la industria para trabajar en conjunto con las universidades y les capaciten a sus próximos empleados con los requerimientos que piden: cultura de calidad en el profesionalista.

6.- Cuáles conocimientos, herramientas, etc. son necesarios para desarrollar cultura de calidad e incluirlos en plan de estudios y cómo impartirlos.

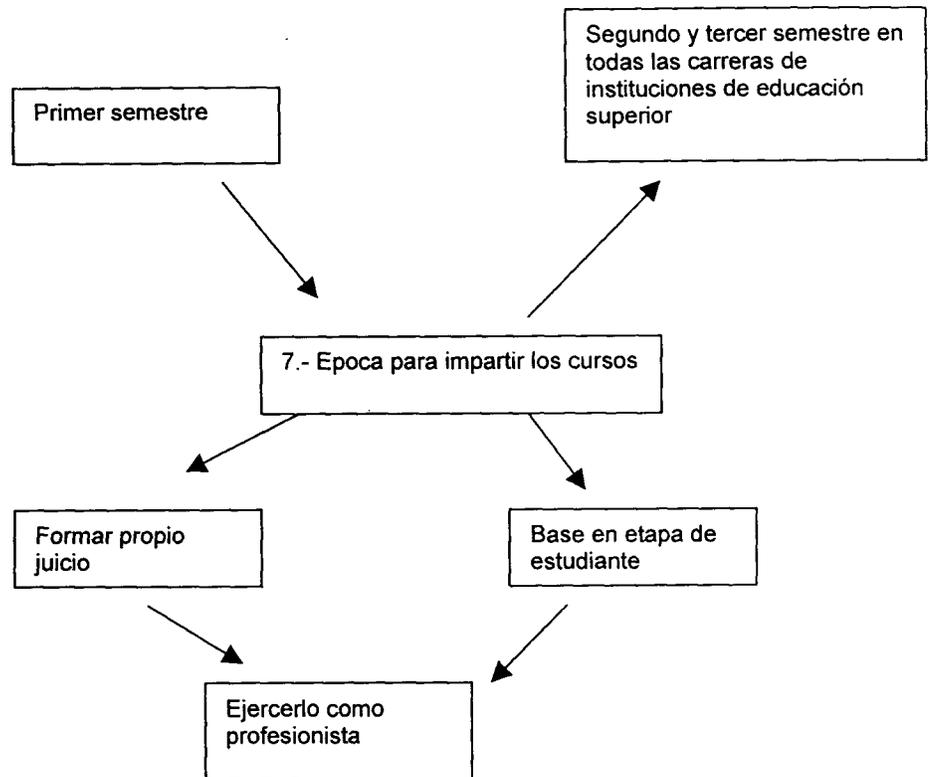
Figura H.7



Los temas a incluir en el plan de estudios, van a depender de los conocimientos y herramientas seleccionados (ver temas propuestos para el programa) de la revisión bibliográfica y los recomendados en la investigación de campo, para desarrollar una cultura de calidad. Estos temas van a tener que llevar una secuencia para lograr el aprendizaje. De los temas se van a generar las actividades en base a la metodología de aprendizaje, que dependerá del modelo educativo a basar el programa. Por otro lado, para poderlos transmitir (el cómo) se reflejará en el modelo educativo, la evaluación del curso, el perfil del maestro, las recomendaciones y factores claves a considerar en el programa, la programación del curso, tomando muy en cuenta los valores, habilidades y prácticas a transmitir con el programa. La programación del curso y las políticas van a depender de la metodología. Por otro lado, a la hora de elaborar el perfil del maestro, será necesario considerar una inducción al mismo, para poder dar la clase.

7.- Epoca para impartir los cursos

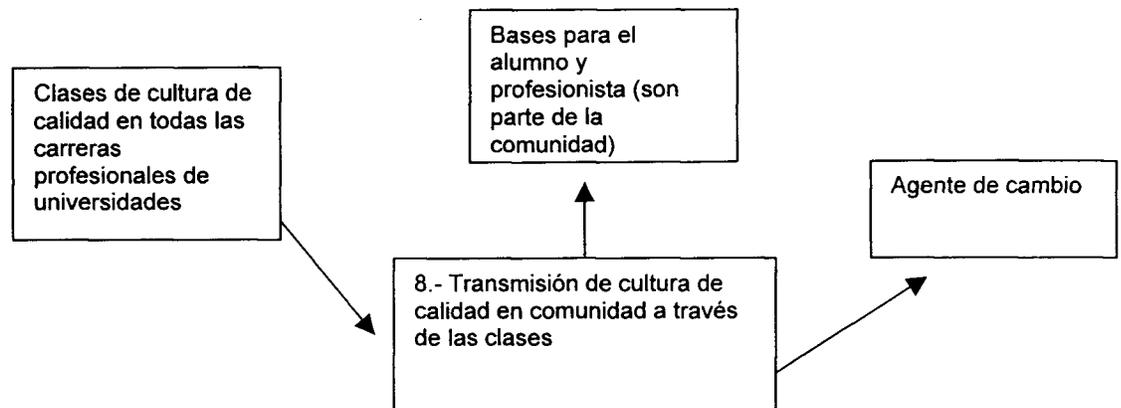
Figura H.8



El decidir impartir las clases de cultura de calidad en el segundo o tercer semestre de todas las carreras profesionales en las universidades se vio influenciado por cuál sería la mejor época para impartir estos cursos, ya que en primer semestre se consideró no adecuado, por el cambio drástico que vive el alumno al pasar a profesional. Al impartirlo en estos semestres, el alumno tendrá bases para toda su etapa de estudiantes, además de formarse su propio juicio sobre cultura de calidad, y en un futuro ejercerlo como profesionista.

8.- Transmisión de cultura de calidad en la comunidad a través de clases de cultura de calidad a todas las carreras

Figura H.9



Al las clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales logren transmitir la cultura a el alumno y profesionalista, estos se podrán convertir en agentes de cambio en su medio de influencia, ya que ellos son parte de la misma comunidad a cambiar (los cambios comienzan por uno mismo, para poderlos transmitir a los demás).

ANEXO I

FINALIDAD, LOGROS, RESULTADOS Y FORMA DE APLICACION DE LA TESIS

Finalidad de la Tesis y cómo se logró

El producto final obtenido en la tesis es el programa el cual incluye las actividades y factores clave para la planeación y diseño de los cursos de cultura de calidad, así como para la implementación de los mismos en instituciones educativas de educación superior. Este programa se enfoca a cualquier tipo de alumno, por lo que podrá ser utilizado en cualquier universidad independientemente de la carrera o al público que vaya dirigido. Además, proporciona los resultados del análisis de la investigación de campo y bibliográfica, las cuales justifican el contenido y organización del programa, y también sirven como base para investigaciones posteriores.

La finalidad de la Tesis es poder transmitir una cultura de calidad en la comunidad a través de instituciones de educación superior, a través de cursos de cultura de calidad en todas las carreras profesionales; ya que con el curso se piensa convertir al alumno en un agente de cambio, fomentar en él que lo aprendido lo transmita a su medio de influencia como es la familia, sus demás materias, en su futuro empleo o el actual, y así ir derramando una semilla, la cual por ende tendrá un efecto en la sociedad. El curso de cultura de calidad, desea transmitir al alumno una cultura de calidad, centrada en valores, actitudes, habilidades, conocimientos y prácticas de calidad, que le permitan aplicarlos y vivirlos como persona y en una organización, y a la vez el curso le va fomentando al alumno cambiar, e ir influenciando a cambiar en la gente que puede llegar a tener influencia como es la familia, el trabajo, y la misma escuela, englobando a la comunidad. A la gente no se le puede cambiar, pero si se le puede influenciar a cambiar y transmitirle algo que lo lleve a tomar la propia decisión de cambio y de influenciar a los demás, para que se siga el mismo efecto (el alumno tampoco podrá cambiar a los que le rodean, pero si podrá en ellos influenciar y a la vez fomentarles a cambiar).

Para poder lograr la transmisión de cultura de calidad, el curso se centra primero en hacer reflexionar al alumno de la situación que se vive actualmente y de la necesidad de contar con una cultura de calidad para la competitividad y productividad de las empresas, teniendo como principal agente para lograrlo, al recurso humano, por lo que al tener personas de calidad, la organización será de calidad y se verá un beneficio mutuo entre la organización y el empleado, reflejándose en una mejor calidad de vida para cada miembro de la organización y la familia del mismo. Posteriormente, al tener esta reflexión, sensibilización o concientización de la necesidad de cultura de calidad en las organizaciones y el ser humano, se presenta la necesidad de cambiar para lograr esta cultura de calidad, pero cambiar como persona, ya que el ser humano es el único que puede cambiar por sí mismo, tomando su propia decisión. Después de el alumno ver la necesidad de un cambio y cómo lograrlo, se le dan los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes o valores, para un cambio hacia una cultura de calidad como persona y en la organización. Por último, se busca que el alumno tenga una visión global de cómo todo lo que se le ha buscado transmitir, tendrá una repercusión en un todo, transmitiendo así con su actitud propia, una cultura de calidad en su medio de influencia y por ende en la comunidad. Cabe aclarar que dentro de todas las actividades del curso, además de transmitir conocimientos y herramientas, se le van desarrollando habilidades y actitudes al alumno correspondientes a una cultura de calidad.

Por otro lado, se espera que la tesis y el producto final en sí, el programa para el curso de cultura de calidad, así como los resultados de la investigación de campo, puedan servir a todas las instituciones de educación superior que estén interesadas en transmitir una cultura a sus alumnos, y hasta para todos sus empleados, ya que está enfocado a todas las carreras sin importar la especialidad.

Con el programa las escuelas ya no tendrán la necesidad de elaborar un curriculum, planeación y diseño del curso, además de los factores y aspectos claves a considerar, lo cual facilitará su decisión de implementarlo en todas las carreras porque ya esta listo de aplicación. En caso de que las universidades ya tengan implementados los cursos de calidad, les servirá como base para rediseñar sus cursos actuales y darle una mejor transmisión y aprendizaje al alumno sobre cultura de calidad.

El curso está diseñado con la finalidad de transmitir cultura de calidad a los alumnos de profesional, y a la vez formarlos como agentes de cambio, para que la puedan transmitir en su medio de influencia, y así se vea un impacto en la comunidad.

Se espera contribuir con la Tesis como forma de apoyo para el desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad, así como a la introducción de cursos de cultura de calidad en instituciones de educación superior, independientemente del público al que vaya dirigido; al proponer el programa de actividades y factores claves, para la planeación, diseño e implementación de cursos de cultura de calidad. Se espera que con el programa el alumno adquiera conocimientos que le apoyen al desempeño profesional como personal, es decir, que pueda aplicar estos conocimientos tanto en su trabajo como en su vida y familia, además se espera convertirlo en un agente de cambio en su medio de influencia, logrando un impacto en la sociedad.

Para poder obtener la estructura y aplicación del curso de cultura de calidad, se realizó la investigación de varios autores sobre cultura de calidad, acerca de: qué es cultura de calidad, por qué es necesaria una cultura de calidad, y cómo se puede transmitir una cultura de calidad. De lo consultado en bibliografía acerca de estas interrogantes, surgieron otras que dieron punto de partida a las 8 variables de la investigación, las cuales sirvieron de fundamento para realizar la investigación de campo. Con los resultados obtenidos en la investigación de campo en complemento con lo de la investigación bibliográfica, se fueron dando respuesta a las ocho variables, las cuales sirvieron de base para poder crear el curso de cultura de calidad. En los resultados de las investigaciones se encontró que la mejor forma de transmitir una cultura de calidad era a través de entrenamiento y capacitación, por lo que se decidió hacer un curso teórico-práctico, considerando habilidades, actitudes y valores a desarrollar en los alumnos hacia una cultura de calidad, por lo que las actividades del curso se centraron en tratar de desarrollar en los alumnos estos valores encontrados. Por otro lado, se hizo mucho énfasis en que para poder transmitir algo también es necesario el ejemplo (se educa con el ejemplo), tomando entonces al maestro a impartir el curso de cultura de calidad como ejemplo para los alumnos, por lo que el maestro debe de cumplir cierto perfil y realizar ciertas actividades hacia la cultura de calidad para que el alumno lo tenga como ejemplo. Por otro lado, el proceso que se sigue para transmitir la cultura de calidad (sensibilización o concientización, reconocimiento al cambio, cómo y con qué cambiar hacia la calidad para transmitir la cultura de calidad) también fue seguido en base a lo recomendado por los autores consultados y entrevistados.

Resultados y forma de aplicación

Los resultados obtenidos del trabajo de investigación fueron la respuesta a las 8 variables y el programa para la planeación, diseño e implementación del curso de cultura de calidad, así como las actividades y factores claves a considerar en la aplicación del mismo.

Dentro de los resultados de las variables se encontró la necesidad de transmitir una cultura de calidad en la comunidad, ya que las empresas requieren de recurso humano con cultura de calidad para poder ser competitivas y productivas, tomando la responsabilidad las universidades, ya que ellas son las que educan a los profesionistas en base a los requerimientos y satisfacción de sus clientes que son las empresas. Por otro lado, se encontró que la forma de transmitir una cultura de calidad es a través de capacitación y entrenamiento, con un aprendizaje teórico-práctico, además de educar con ejemplo, que en este caso el maestro del curso tomaría el papel. Sin embargo, para esta transmisión se requiere de un cambio el cual también se logra con capacitación y entrenamiento, aplicando metodologías adecuadas, como por ejemplo, sensibilizar al alumno de la situación y ofrecerle los beneficios, para venderle la idea de cambiar hacia una cultura de calidad. Al necesitar las organizaciones personal con cultura de calidad, las universidades han comenzado a dar estos cursos, y trabajar en conjunto con las empresas para ya tener egresados con cultura de calidad y disminuirle estos costos de capacitación a la compañía. Por lo tanto, las clases de cultura de calidad en todas las carreras profesionales, influenciarán en el desarrollo de la misma en el alumno, ya que así el estudiante llegará con bases a desplegar sus conocimientos en la industria, en una etapa en donde todavía está en formación y se puede le pueda sensibilizar. Además se encontraron los conocimientos y herramientas necesarios a transmitir en el curso para desarrollar cultura de calidad, además de los factores claves y actividades a realizar para la planeación, diseño e implementación del curso; los temas a incluir en una clase de cultura de calidad son: las organizaciones y el ser humano, aspectos culturales de México y otros países en relación a la calidad, antecedentes e introducción a la calidad, beneficios, el cambio, calidad personal,

satisfacción a clientes, trabajo en equipo, conformidad, habilidades y herramientas administrativas, procesos; considerando, perfil del maestro, modelo educativo, secuencia de temas, actividades a realizar, políticas, evaluación, valores a desarrollar. Este curso debe de ser impartido durante el segundo o tercer semestre de carrera, ya que el alumno traerá una base para practicar durante su etapa de estudiante, formar su propio juicio a cerca de la cultura de calidad, y así aplicarlo al ejercer como profesionista y otros medios de influencia, ya convencido de qué hacer y qué no. Por último, se encontró que los cursos pueden ser la base para transmitir la cultura de calidad en la comunidad, ya que se busca formar al alumno como agente de cambio, y transmita lo aprendido y adquirido en su medio de influencia, formando un círculo, escuela-familia-trabajo-sociedad.

Estos resultados obtenidos se aplicarán a través del programa para la planeación, diseño e implementación del curso de cultura de calidad, ya que dentro del programa del curso se incluyen los conocimientos, valores, habilidades, actitudes y prácticas a desarrollar en el alumno para poderle transmitir una cultura de calidad y hacerlo un agente de cambio. Además, el programa es una guía que el maestro debe seguir y considerar para dar el curso, además de que se le recomiendan actividades a seguir para implementarlo. La aplicación del programa se logrará a través de teoría y práctica para que el alumno aprenda y genere su propia experiencia. La parte teórica esta comprendida por la exposición del maestro de los temas, así como las lecturas e investigaciones bibliográficas por parte del alumno. La parte práctica esta comprendida por las actividades individuales y colaborativas, como ensayos, desarrollo de mapas conceptuales, solución de problemas y casos, trabajo colaborativo, discusiones en grupo, debates, investigaciones de campo en empresas, aplicación de los conceptos en actividades diarias, así como reflexión de la teoría en las situaciones que se viven en familia o en otras actividades de la carrera del alumno (esto con la finalidad de irlo concientizando de la necesidad de que sea agente de cambio y transmita lo que va aprendiendo en su medio de influencia, que en esta caso es su familia, sus compañeros de escuela y trabajo, según sea el caso). Se le dan al alumno ciertas políticas para desarrollarle disciplina, responsabilidad, compromiso y respeto; además se le evalúa y da retroalimentación de su trabajo para motivarlo a una mejora continua en su desempeño. Se busca que realice actividades en empresas para que ubique en la realidad, la teoría y práctica escolar.

Por último, para la aplicación del curso se recomienda a la institución, contratar un maestro que cumpla con el perfil recomendado.

Cabe aclarar que el programa es una propuesta para aquellas universidades que no cuenten con un curso de cultura de calidad; así como una forma de rediseño y mejora para aquellas universidades que ya lo imparten, ya que no sólo busca transmitir la cultura de calidad al alumno, sino que busca hacer de él un agente de cambio, para que se logre esta transmisión en su medio de influencia; además de que se enfoca a los conocimientos, herramientas, habilidades, actitudes y valores a transmitir, que la sociedad actual mexicana necesita (en base a las afirmaciones obtenidas en una muestra de la población - ver el Capítulo de Metodología de la Investigación -, y bibliografía consultada - ver el Capítulo IV en el punto de análisis de resultados-).

Los resultados esperados de la Tesis son:

- ◆ Que todas las instituciones de educación superior puedan tener acceso a un curso de cultura de calidad ya programado, listo para aplicarse en base a las políticas de cada escuela, en caso que no lo tengan ya en sus currículas. Aquellas instituciones de educación superior, que busquen desarrollar en sus alumnos una cultura de calidad, pueden recurrir a la tesis y tomar como base el programa para los cursos de cultura de calidad. En base a las recomendaciones, la institución contrata al maestro adecuado al perfil sugerido, y le pasa el programa del curso, para que él solamente lo implemente. La escuela ya no tendrá la necesidad de realizar la investigación, en base a los resultados de tesis, verá la aceptación y necesidad que se tiene en las organizaciones el contar con profesionistas de cultura de calidad, lo cual le dará una ventaja a sus egresados. Por otro lado, el programa del curso, ya contiene los conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes de prácticas de calidad, identificados como necesarios para que el alumno desarrolle una cultura de calidad, evitando la elaboración del currículum, planeación, diseño y programación del curso.
- ◆ Algunas instituciones de educación superior ya cuentan con sus cursos de cultura de calidad, sin embargo en algunas ocasiones solo se busca el dar conocimiento, sin buscar que el mismo

alumno desarrollo su propia experiencia, habilidades y valores hacia una cultura de calidad; o además, los cursos no cumplen con las necesidades que actualmente están viviendo las organizaciones de contar con recurso humano capacitado hacia la calidad, independientemente de la especialidad que tengan. Por lo tanto, el programa propuesto en la tesis, puede servir a las instituciones a contar con un curso de cultura de calidad, sin necesidad de rediseñar que la ya tienen, ya esta listo para aplicación, en base a las necesidades identificadas por las organizaciones. Además algunas instituciones imparten sus cursos de calidad únicamente a ingenierías, limitando a las otras carreras, sin considerar que la cultura de calidad es para todos, independientemente de la especialidad. Por lo tanto, con este curso, no tendrán que adaptar el que tienen en ingenierías para otras especialidad, el programa propuesto, se puede aplicar a todas las carreras, únicamente considerando los requisitos del plan de estudios y época de impartición sugeridos.

- ◆ Por otro lado, como el resumen de la Tesis, esta publicado en los bancos de información del sistema ITESM, los interesados en transmitir cultura de calidad pueden encontrar en el programa que también puede servir para transmitir cultura de calidad a cualquier otro segmento de población, (además de profesionistas dentro de todas las carreras), en forma de diplomado, por aquellas instituciones u organizaciones que estén interesadas, no necesariamente instituciones de educación superior. La Tesis ya les da el programa a seguir y los factores y aspectos claves a considerar para poder transmitir la cultura de calidad.
- ◆ Por otro lado, la tesis, proporciona los resultados de la investigación, que son parte esencial para fundamentar y convencer a la gente en transmitir un cultura de calidad, y hacerlo a través de instituciones de educación superior, ya que la persona todavía esta en etapa de formación, pero ya con cierta madurez para comprender la necesidad de cultura de calidad, para productividad y competitividad de las empresas y mejor calidad de vida para las personas.
- ◆ También se espera que el alumno con el curso tenga un medio de comparación que le ayuden a reflexionar acerca de la importancia y necesidad de vivir una cultura de calidad; con su curso el puede ir comparando en sus otras materias, como el hacer sus actividades con calidad y tener hábitos y habilidades hacia la calidad, le llevan a obtener mayor beneficio de su curso, que cuando no lo realiza; también le permiten reflexionar, como en su casa lo puede ir aplicando, como por ejemplo, el hacer bien sus actividades le lleva a tener mayor tiempo libre sin retrabajos, etc. y como por ejemplo, en la empresa, el saber trabajar en equipo, conocer las necesidades de sus clientes, le permiten concientizarse de que su trabajo personal bien hecho repercute para que los demás puedan realizar bien el suyo también. Estas comparaciones y reflexiones, le permitirán al alumno con el tiempo ir formando su propio criterio hacia la cultura de calidad e irlo adaptando a los medios en los que el vaya teniendo influencia.

ANEXO J

DIFERENCIAS DEL PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DEL CURSO DE CULTURA DE CALIDAD EN TODAS LAS CARRERAS PROFESIONALES, CON LOS CURSOS YA EXISTENTES

A continuación se presenta una comparación de la propuesta para el programa para la implementación, planeación y diseño de un curso de cultura de calidad, en relación a cualquier curso ya existente, estableciendo las diferencias entre ambos, considerando aspectos positivos y negativos, así como posibles desventajas.

Aspectos Positivos de la Propuesta

- ◆ El contenido del curso esta integrado por aquellos conceptos y herramientas identificados como necesarios para que todo profesionista se desarrolle con calidad en su organización y como persona, en base a bibliografía reciente y a las opiniones de gerentes de empresas, maestros y profesionistas mexicanos. Con los cursos ya existentes se puede coincidir en ciertos temas, pero con los avances tecnológicos, la globalización, se viven constantes cambios y las organizaciones requieren de profesionistas mejor preparados en base a sus necesidades, y estos cursos deben de estar en constante mejora continua y rediseño para satisfacer los requerimientos de la sociedad. Por lo que la propuesta se puede tomar como base para la mejora del contenido de los cursos ya actuales.
- ◆ El curso además de incluir conocimientos y herramientas, también involucra actividades que permiten desarrollar al alumno habilidades, actitudes y valores para mejorar su desempeño con calidad, y formación como agente de cambio en el medio de influencia; en base a las identificadas como requeridas de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo y bibliográfica. En algunas ocasiones los cursos de calidad desarrollan ciertas habilidades y valores, pero no se forma al alumno como agente de cambio; por ejemplo, la propuesta contiene actividades individuales de reflexión que le permiten al alumno ir aplicando su aprendizaje en la familia.
- ◆ Por lo general en las universidades se le da al maestro un plan de estudios que tiene que cubrir, con objetivos y temas específicos de la materia, y ya él se dedica a impartir el curso y encontrar los medios para hacerlo. En el programa propuesto, ya se le da al maestro toda una guía completa para la impartición del curso, con temas ya actualizados, bibliografía, y con las actividades a realizar durante todo el tiempo del curso, llevando al maestro paso a paso, evitando se le pueda pasar habilidades, conocimientos o valores a desarrollar. Por otro lado, el programa ya contiene una serie de actividades que debe de realizar el maestro para mejor organización y control del curso, con retroalimentación para apoyar el aprendizaje del alumno, y con documentación y registros de los resultados que se van obteniendo durante el curso, para rediseñarlo y mantenerlo mejorando continuamente.
- ◆ El programa esta diseñado para ser impartido en todas las carreras profesionales, sin importar la especialidad. En algunas ocasiones los cursos de calidad se enfocan solamente al área de ingeniería, cerrándose a otras carreras por la complejidad o contenido. Además, esto le da flexibilidad para no sólo implantarse en todas las carreras profesionales, sino en otros sectores de la población.
- ◆ Con los cambios que se están viviendo actualmente en la educación en cuestión de avances tecnológicos y uso de redes computacionales para la educación, el curso permitirá al maestro, desarrollar habilidades a sus alumnos de manejo de medios electrónicos, en dado caso que su universidad cuente con la infraestructura suficiente. El programa le da la flexibilidad al maestro de aplicar su curso de manera tradicional o con medios electrónicos, incluyendo en las actividades el uso de internet para grupos de discusión y entrega de trabajos, ya sea en el

world wide web o por escrito; por lo que se le incluyen al maestro los elementos que debe de contener la página del curso.

Aspectos Negativos de la Propuesta

No se encontraron ningunos aspectos negativos en la propuesta sobre los cursos ya existentes. El programa es una forma para que los maestros rediseñen su curso, para mejora de su práctica docente y aprendizaje de sus alumnos. Todo curso necesita actualizarse, ir acorde con los cambios (caminar al mismo paso que ellos) e irlos adaptando, para preparar mejores profesionistas y se vea el beneficio implícitamente en la comunidad.

Posibles Desventajas del Programa para la transmisión de cultura de calidad

Realmente no se encontraron desventajas u opiniones contrarias a la transmisión de cultura de calidad como tal, solamente puntos de vista diferentes para la forma de transmisión de cultura de calidad y del contenido del curso para las carreras profesionales; estos puntos de vista se tomaron como áreas de oportunidad para incluir dentro del programa o para investigaciones posteriores, como ya se citan en el capítulo de Recomendaciones y Trabajos Futuros (como por ejemplo en el de implementación de este curso, en donde se podrían analizar qué aspectos surgirían en contra de la propuesta) . A continuación, se presentan algunos de estos puntos de vista y como fueron considerados dentro de la Tesis.

- ◆ Dentro de la bibliografía consultada no se encontró ninguna oposición hacia la transmisión de cultura de calidad, de lo contrario, la apoyaban, y a través de capacitación y entrenamiento, es por esto que se propuso el programa del curso. Sin embargo, en algunas entrevistas se encontraron respuestas no favorables solamente hacia crear un curso de cultura de calidad en todas las carreras profesionales, pero muy de acuerdo en la necesidad de contar con una cultura de calidad en México; se sugería que era ya tarde en profesional, que mejor en el kinder, durante toda la educación, dentro de la familia, que se atacaría a muy poco porcentaje de la población. Es por esto que en el curso se promueve formar al alumno como agente de cambio, para que pueda ir ejerciendo influencia en estos ámbitos. Por otro lado, se recibieron respuestas en contra de dar cursos de cultura de calidad; proponían que en lugar de dar este curso enfocado solamente hacia la calidad, era mejor uno en el cual se llegara más a fondo en la formación del hombre con valores humanos y apreciación del arte; pero para elaborar el programa estas opiniones se tomaron como muy buen punto a incluir en el curso para el desarrollo de estas habilidades y valores sugeridos, a través de las mismas actividades y contenido del curso de cultura de calidad. Dentro de las entrevistas y la bibliografía, todas las opiniones estuvieron a favor de la necesidad de una cultura de calidad, pero con algunas propuestas diferentes a un curso de cultura de calidad en profesional, para su transmisión.
- ◆ El cambio hacia una cultura de calidad no afecta a la cultura nacional, ya que se busca adaptarla a la situación del país, es por esto que se cubre el área de aspectos culturales a considerar para la transmisión, y no se vea afectada en las buenas costumbres ya existentes; se buscan transmitir los aspectos considerados como benéficos para la comunidad mexicana, ignorando los que la pudieran perjudicar, ya existentes o por transmitir. Por ejemplo, en la actividad artesanal sus procesos de venta, distribución y servicio no serán 100% efectivos, los cuales se buscaría mejorar hacia una cultura de calidad, pero el producto se conservaría igual, porque el que sea hecho a mano es lo que lo hace de calidad. Por otro lado, en el curso también se consideran formas de cambio, en las cuales se cubre la manera de evaluar e implementar un cambio para que no haya afectados.

- ♦ Un punto el cual no se tomaría realmente como una desventaja, es la resistencia al cambio. Al tratar de transmitir una cultura de calidad, el alumno como agente de cambio, encontrará mucha resistencia en su medio de influencia, por lo que dentro del curso se le dan las herramientas y orientación, para poder ejercer esta transmisión, teniendo paciencia y no dejarse influenciar por lo que la mayoría hace: el que todo mundo haga las cosas mal, no quiere decir que no se puedan hacer bien, o el que todo mundo haga lo malo, no significa que no exista lo bueno.

BIBLIOGRAFIA

- Bolling, F. (1994) *The Art of Achieving Quality*. Estados Unidos: Gower.
- Cantú Delgado, H. (1997) *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: McGraw Hill.
- Blanchar, K., O'Connor, M. (1997) *Managing By Values*. Estados Unidos: Berrett-Koehler.
- Fisher, D., Torbert, W. (1995) *Personal and Organizational Transformations. The true challenge of continual quality improvement*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Crosby, P. (1995) *Calidad sin Lágrimas. El arte de administrar sin problemas*. México: CECSA.
- Van Patten, J. (1993) *Total Quality Management, Fall Out From John Dewey's Theories*. En Van Patten, James *Understanding the Many Faces of The Culture of Higher Education*. Estados Unidos: Edwin Mellen.
- Roebuck, J. (1993) *Higher Education and total Quality Management*. En Van Patten, James *Understanding the Many Faces of The Culture of Higher Education*. Estados Unidos: Edwin Mellen.
- Benitez, M. (1993) *What is Wrong with Teaching in Higher Education*. En Van Patten, James *Understanding the Many Faces of The Culture of Higher Education*. Estados Unidos: Edwin Mellen.
- Cawdrey, D., Schoppmeyer, M. (1993) *Understanding Budget Decision-Making in Higher Education*. En Van Patten, James *Understanding the Many Faces of The Culture of Higher Education*. Estados Unidos: Edwin Mellen.
- Lockwood, J. (1993) *The Education of Nations: An Analysis of Robert B. Reich's Economic Theory*. En Van Patten, James *Understanding the Many Faces of The Culture of Higher Education*. Estados Unidos: Edwin Mellen.
- Wall, D., Proyect, M. (1997) *Quality Management 2000*. Estados Unidos.

Jones, S. (1996) *Developing a Learning Culture. Empowering people to deliver quality, innovation and long-term success.* Reino Unido: McGraw Hill.

Batten, J. (1992) *Building a Total Quality Culture.* Estados Unidos: Crisp.

Covey, S. (1989) *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.* México: Paidós.

Juran, J.M., Gryna, F. (1993) *Quality Planning and Analysis.* Estados Unidos: McGraw Hill.

Smith, J., Morgan, R. (1996) *Staffing the New Workplace. Selecting and promoting for quality improvement.* Estados Unidos: ASQC Press.

Hunt, D. (1993) *Managing for Quality. Integrating quality and business strategy.* Estados Unidos: Irwin.

Cárcoba García, L. (1994, enero). *Apertura comercial y competencia global. Ejecutivos de Finanzas, 20-31.*

Andrade, H. (1996, noviembre). *El papel de la cultura en el desarrollo de las organizaciones. Management Today, 18-20.*

Castillo, D. *Hacia una cultura de calidad. Management Today, 54-56.*

Martínez, J. (1998, enero 14). *El cultivo de talentos. Expansión, 37-39.*

García de León, V. (1997, diciembre 17). *El nuevo vértigo empresarial. Expansión, 75-79.*

Sánchez Gómez Luna, P. (1997, octubre 22). *A la caza del talento. Expansión, 79-86.*

Garza, C. (1997, octubre 22). *Especializarse para sobrevivir. Expansión, 103-110.*

Gulf, S. (1997, octubre 27). Teach our children well. *Time*, 26-31.

Jiménez, M. (1997) Diseño y Planeación de un Curso. Cuaderno de Trabajo.
México:Trillas.

Documentación de el Diseño de un Curso (1998). Departamento de Asesoría en
diseño Instruccional. División de Desarrollo Académico de la Universidad
Virtual. ITESM Campus Monterrey.

Weinstein, L. B., Petrick, J. A., & Saunders, P. M. (1998, abril).What Higher
Education Should Be Teaching About Quality-But Is Not. *Quality Progress*.
31, 91-95.

Schulz, D. (1997, julio). What a wonderful world it could be. *Quality Progress*.
30, 55-59.

Dooley, K. (1997, octubre). Use PDSA for Crying Out Loud. *Quality Progress*.
30, 60-63.

Clark, M. R. (1997, octubre). Bringing Quality Home. *Quality Progress*.
30, 64.

Díaz Mérito, A. Educación para la calidad total. Puebla: Dime Editores.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988) Administración en las organizaciones:
Enfoque de sistemas y contingencias. México: McGrawHill

Davis, K., Newstrom, J. (1991) Comportamiento humano en el trabajo. México:
McGraw Hill

Meade, D. (1997) Compendio de Lecturas Procesos y Normas de Calidad.
Maestría en Sistemas de Calidad. Monterrey, México: ITESM Universidad
Virtual.

Hodgetts, R. (1996) Modern Human Relations At Work. Estados Unidos: Dryden.

