

¿CUAL ES EL FUTURO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION FRENTE A
LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO?

SEMINARIO DE INVESTIGACION

VILLASEROR CERVANTES JUAN

RAMIREZ GUZMAN LEON GABRIEL

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA - UNIDAD IZTAPALAPA

1991

A mis padres, hermanos, maestros, amigos y a todos aquellos
que de alguna forma colaboraron en el desarrollo e
integración de este trabajo de investigación.

PABLO GUZMÁN LEÓN SERRANO

A mis padres: Margarita Cervantes, Juan Villaseñor, por su apoyo, comprensión y esfuerzo en el logro de mis metas.

JUAN VILLASEÑOR CERVANTES.

INDICE

INTRODUCCION

OBJETIVO DE LA INVESIGACION	I
HIPOTESIS PLANTEADA	I
MARCO TEORICO	II
CAPITULO I TEORIA DE LA CALIDAD TOTAL	
1.-ANTECEDENTES HISTORICOS	1
2.-UBICACION EN LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACION	4
3.-CAPACITACION DE PERSONAL	8
4.-IDEAS EQUIVOCADAS CON RESPECTO A LA CALIDAD	9
CAPITULO II IMPLANTACION EN MEXICO	
1.-ANTECEDENTES	13
2.-PROBLEMAS	14

3.-DIFUSION

A) FUNDACION MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL	16
B) COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION	20

CAPITULO III EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y LA CALIDAD
TOTAL EN EL FUTURO

1.-MEXICO ANTE LA NUEVA REALIDAD MUNDIAL	25
2.-REQUERIMIENTOS ACTUALES DE LA ADMINISTRACION	28
3.-FUNCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION	31
4.-NUEVA FORMACION ACADEMICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION	38
A) VISION REAL DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION A NIVEL POSGRADO	41

CAPITULO IV CONCLUSIONES	46
--------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	48
--------------	----

INTRODUCCION

La internacionalización de los mercados, que se está dando a nivel mundial, lleva diversos problemas a los países que se inscriben en Tratados de Libre Comercio, como en el caso de México, en el que se hace indispensable la modificación de las estructuras de las organizaciones y de los individuos, además de que la implantación de sistemas de Calidad Total hace necesaria dicha reforma, tanto de pensamiento como de acciones. En este contexto aparece la necesidad de actualizar al Licenciado en Administración, revisar los trabajos que realizan algunas Instituciones y Asociaciones en materia de difusión del concepto de Calidad Total y de la capacitación continua del Licenciado en Administración.

El tratamiento que damos a la investigación se sujeta a la limitada fuente de información que actualmente se maneja, ya que la investigación y difusión en materia de Calidad Total y de autocapacitación por parte del Licenciado en Administración se encuentra en etapa de prueba, sin embargo existen algunas acciones que nos permiten observar algunas tendencias que a mediano plazo nos permitirán observar resultados y datos reales.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

El objeto principal de la investigación es identificar el papel que desempeña el Licenciado en Administración en México, dentro del contexto de implantación del concepto de Calidad Total, los trabajos que realizan las diferentes instituciones en materia de difusión y apoyo del concepto y las acciones que se realizan para lograr que el Licenciado en Administración sea el principal agente de cambio dentro de la mayoría de las empresas.

HIPOTESIS PLANTEADA

Dentro de las organizaciones se hace necesario modificar la cultura organizacional, en donde el Licenciado en Administración debe volverse no un especialista en materias definidas, sino que deberá englobar mayores actividades para vincular las expectativas de la empresa con las del mercado internacional. Por lo tanto, el Licenciado en Administración deberá volverse más abierto a los procesos de autocapacitación y actualización profesional para poder asimilar y adaptar procedimientos de Calidad Total en México.

MARCO TEORICO

CALIDAD: Quiere decir mejor para el consumidor, dentro de ciertas condiciones, como son: su uso actual y el precio de venta del producto. (1)

ESTANDAR: Es un conjunto de características que debe satisfacer un producto o servicio. (2)

CONTROL DE CALIDAD: Sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control estadístico. (3)

CONTROL TOTAL DE CALIDAD: Es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. (4)

- 1.-Simota López Andrea. "Administración de la calidad en el proceso de producción de una empresa de cierres". Tesis UAM-I 19-- .p.5
- 2.-Simota López Andrea. Ibid. p.5
- 3.-Ishikawa Kaoru "¿Qué es control total de calidad?. La modalidad japonesa". 3a. Reimpresión, NORMA, México, 1991, p.40
- 4.-Ishikawa Kaoru. Ibid. p.84

COSTO DE CALIDAD: Es el costo en que se incurre en todas las actividades de la compañía por cumplir con los requisitos y por no cumplir con los requisitos. Dicho costo es en el que se incurre por no hacer el trabajo bien y asegurarse que se haga desde la primera vez. (5)

COSTOS DE PREVENCIÓN: Son el costo de todas las actividades llevadas a cabo para prevenir defectos en diseño y desarrollo, compras, mano de obra y otros aspectos del inicio y creación de un producto o servicio. También se incluyen aquellas actividades de prevención y medición realizadas durante el ciclo de comercialización. (6)

COSTOS DE EVALUACIÓN: Son aquellos que resultan de realizar inspecciones, pruebas y otras evaluaciones planeadas que se usan para determinar si las piezas producidas, los programas o los servicios cumplen con los requisitos. Los requisitos incluyen especificaciones de mercadotecnia y clientes así como documentos de ingeniería e información pertinente a procedimientos y

5.-Baños Galán Diana A. "La intervención del Contador Público en nuevo concepto de sistema integral de calidad y su aplicación en una empresa privada mexicana". Tesis U.I.A., México, 1986, p.39

6.-Crosby Phillip B. "La calidad no cuesta". 7a. Impresión, CECSA, México, 1991, p.102

7.-Crosby Phillip B. Ibid. p.103

COSTO DE FALLA: Estan asociados con cosas que se han encontrado que no se ajustan o se desempeñan conforme a los requisitos, así como la evaluación, disposición y los aspectos de asuntos del consumidor que originan tales fallas.(8)

ASEGURAR LA CALIDA: Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer.(9)

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución; factores que constituyen su fortaleza y que, por consiguiente, son elementos decisivos de su productividad.(10)

CERO DEFECTOS: Es un estándar de desempeño. Significa concentrarse en prevenir defectos en vez de tan sólo encontrarlos y remediarlos. Es un programa a largo plazo, no es solo motivar al personal.(11)

CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD: Son grupos pequeños que desarrollan actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento del taller utilizando técnicas de control de calidad

con participación de todos los miembros.(12)

8.-Crosby Phillip B. Ibid. p.103

9.-Crosby Phillip B. Ibid. p.11

10.-Gutierrez Mario. "Administrar para la calidad", 2a. edición, LIMUSA, México, 1991, p.137

11.-Crosby Phillip B. Ibid. p.184

12.-Ishikawa Kaoru. Ibid. p.133

La terminología antes mencionada representa un amplio espectro de nociones que pueden confundir a los empresarios, que aún permanecen en el modelo tradicional de Administración, en el cual lo importante es la obtención de utilidades antes que lograr la satisfacción del cliente. Pero se hace indispensable para aquellos comprometidos con el cambio, que están dispuestos a afrontar períodos de pérdida inicial en beneficio de los clientes, y que con el paso del tiempo obtienen beneficio por las mejoras en los programas de las organizaciones.

Es posible observar un avance en el grado de concepción de lo que interesa a la empresa, por ejemplo, el concepto de calidad tradicional que se limita a cubrir requisitos que impone la empresa, ahora se regresa la atención en el cliente, principal afectado o beneficiado del enfoque de calidad que maneje la empresa, entonces el concepto queda de la siguiente manera: " La calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor"(13)

Otro concepto que se modifica es el de asegurar la calidad, ya que anteriormente se quedaba en la idea de hacer las cosas con apego a los requisitos o normas generalmente concebidas sin la participación global del personal, tanto de línea como de la

13.-Gutiérrez Mario. Ibid. p.90

de la dirección, ahora se maneja el control total de calidad, que se vuelve más operativo y de fácil comprensión para los empleados y para los directivos. Las actividades no terminan con el cumplimiento de las labores ordinarias, se necesita evaluar las situaciones que favorecen o perjudican el buen funcionamiento de la empresa, presentar planes y programas de mejoras y aplicarlos bajo la responsabilidad de cada miembro de la organización, superando el viejo modelo, en el cual el supervisor era el único responsable de alcanzar la calidad en la empresa, o del departamento de control de calidad, sin la intervención de los departamentos de ingeniería y servicio.

Como estrategia competitiva, cuando se dice que la calidad es primero, se entiende que todos los miembros de la empresa han tomado conciencia del nuevo sistema de trabajo, desde ese momento se identifica la necesidad de satisfacer las expectativas del cliente. Tanto los directivos como los socios de la empresa modifican los criterios de evaluación del trabajo del Licenciado en Administración, se deben apreciar los esfuerzos para lograr el fortalecimiento de la organización, lograr su permanencia a largo plazo en el mercado nacional e internacional y adaptarse a los requerimientos futuros. Entonces la nueva visión del profesionista es la de que la calidad depende de la satisfacción del cliente, lograr un equilibrio entre el precio de venta, los costos y las utilidades.

De hecho, la mayoría de los conceptos planteados tienen su grado de dificultad al intentar plantearlos e implantarlos en las organizaciones a nivel nacional, porque en México existe un fenómeno curioso, existen empresas en las que se manifiesta un gran descontento por parte de la gerencia media, en el sentido de ser desplazados de sus actividades, principalmente los supervisores de línea y de área. Sin embargo, cuando se logra la autoevaluación y el autocontrol a partir de hacer bien las cosas existe la incógnita acerca del sitio en el que quedará el supervisor, pero si se analizan las cosas, corresponde al supervisor el fortalecimiento de sus conocimientos para servir de guía a los empleados, quienes en alguna forma ven en su persona al líder natural para implantar nuevos sistemas.

La participación de los supervisores se inicia desde los trabajos básicos de los Círculos de Control de Calidad, hasta la impartición de seminarios bajo la asesoría de especialistas o por iniciativa propia en beneficio de los mismos supervisores y del personal en general.

La situación del concepto de costos de calidad se puede observar una tendencia a incorporarlos como factor de medición de las actividades, para tomar las medidas correspondientes en la evaluación de los cambios que introduce la organización en materia

de calidad, aunque dicha práctica no es muy aceptada por otros autores. Entonces, al hablar de los diferentes tipos de costos en que incurren las empresas dentro de sus esfuerzos por implantar sistemas de Calidad Total, es posible observar las reacciones de los miembros que tradicionalmente se enfocaban en la obtención de utilidades a corto plazo, cabe aclarar que aunque se incurre en un gasto inmediato y en la suspensión de la generación de utilidades a corto plazo, los beneficios por implantar sistemas de calidad se presentan acompañados de una identificación de los clientes con la empresa, de los empleados con la empresa y de la dirección con el sistema implantado.

Pero lo que actualmente ocupa la atención del Licenciado en Administración es la Cultura Organizacional, que se forma por un conjunto de valores que guían las decisiones fundamentales y la forma de pensar de quienes integran la empresa. La identificación del principio fundamental de las empresas que persiguen el control total de la calidad se logra al observar una marcada tendencia por implantar la idea de que la calidad es primero.

Los Círculos de Control de Calidad son en algunos casos la herramienta más utilizada para modificar la forma de trabajar en las organizaciones, pero no deja de llamar la atención el uso que en algunas partes les dan, llegando a considerarlos como el único

elemento indispensable e infalible para la solución de los problemas de la organización. Pero las mismas condiciones que favorecen la formación de dichos núcleos de trabajo pueden llegar a convertirse en barreras, que no sólo suspendan el progreso, sino que pueden llegar a crear conflictos más grandes sin solución inmediata, en caso de incluir innovaciones muy radicales. Cuando hablamos de las condiciones que favorecen la implantación de dichos círculos, nos referimos al interés de participar en forma voluntaria, vital para lograr la integración de las opiniones, la participación de todos los miembros. Las decisiones que se toman en los círculos afectan a todos los integrantes de un sector o área de una empresa, de tal suerte que al participar en los trabajos de mejora, las soluciones serán más abogadas a las necesidades reales de los núcleos de trabajo.

El respeto a los integrantes de los círculos es un fenómeno indispensable y básico, ya que permite asegurar la participación en la toma de decisiones y en la promoción de dichos trabajos en otras áreas. Cuando se reúnen los círculos y conviven elementos como los supervisores, operadores de línea, jefes de área y personas de diversos departamentos como diseño, la empresa esta en posibilidad de ubicarse al otro lado del problema inicial, ha sido posible reunir al personal en la búsqueda de un objetivo común, que no debe ser impuesto por la dirección de la empresa, como una de tantas políticas de trabajo, ya que en tal caso los trabajos se

encontrarían viciados de origen y las respuestas para los problemas se formularían de mala gana y como un simple formulismo para satisfacer la vanidad de la dirección, la que al no detectar propuestas superiores a las formas tradicionales de hacer las cosas, siente que no existen anomalías en la organización, creando un estado de letargo, hasta que se presenten problemas tan difíciles que requieren la aplicación de medidas tan drásticas y costosas que se culpará a los círculos de calidad, por no plantear soluciones reales y oportunas.

Los Círculos de Control de Calidad suelen manejarse con diferentes nombres, por ejemplo, los equipos de mejoras de algunas empresas de servicios, que se definen como sigue: "Los equipos de mejoras se ocupan de cualquier proceso o relación susceptible de mejora: una relación personal, una relación hombre-tarea o una relación instrumento-productividad, como unos ejemplos entre muchos".(14) El fin es el mismo, lograr la integración del personal en beneficio de todos, ya que al menos una parte de la empresa se involucra en el movimiento para el cambio. La frecuencia de reunión de los círculos depende de la disponibilidad de los participantes, y no de la ocurrencia de problemas, el trabajo debe ser continuo sin importar que en apariencia dejen de ser funcionales por un tiempo, las innovaciones desde la línea de ensamble no dejan de representar un beneficio para todos.

14.-Ginebra Joan. "Dirección por servicios. La otra calidad", 1a. Edición, Mc. Graw Hill. Serie Empresarial, México, 1990.

El programa de Cero Defectos requiere la participación voluntaria para hacer las cosas bien desde la primera vez, pero carece de un programa definido de respaldo, el cual presente en forma detallada las acciones que deben realizar los interesados en conseguir mejoras dentro de sus núcleos de trabajo. Otro error es que se insiste en apearse exclusivamente a las normas impuestas por la dirección sin la participación del personal directamente afectado y sobre ellos recae la responsabilidad por las fallas en el sistema productivo.

Las características de cada uno de los conceptos expuestos nos deben hacer reflexionar que, en materia de procesos de mejoramiento de calidad no está todo dicho, a cada etapa de evolución industrial y social corresponde un determinado modo de hacer las cosas, además, son tan variadas las empresas, los productos, los servicios y los clientes que las acciones que en determinadas empresas se desarrollan no son el estándar de trabajo para la sociedad en general, con respecto a los clientes se dice que: "El ser humano es racional pero también es emocional y caprichoso y tantas cosas más. El caso también es que a duras penas es capaz de expresar todo esto que en un momento determinado le mueve a desear algo o a preferir una opción concreta"(15). Por lo anterior las empresas deben adaptarse a los requerimientos de los consumidores y conseguir mejorar la calidad de los productos y servicios.

15.-Ginebra Joan. Ibid. p.23

CALIDAD TOTAL

A través de los años el término de calidad ha tenido diferentes significados. En los inicios del siglo significaba inspección, después tomo connotaciones estadísticas por los años 40, y se desarrollo la idea de que cualquier proceso de producción estaba sujeto a cierto nivel natural de verificación.

En los años 60, el término de calidad se extiende fuera del departamento de producción, para incluir a todas las demás áreas, de tal manera que toda la organización se movilizara para producir un producto de calidad. A esto se le llamó Control Total de Calidad. Actualmente el significado del término se ha extendido hasta incluir la confiabilidad del producto, así como el interés por el movimiento y conocimiento del consumidor, nos referimos a la Calidad Total.

La principal difusión del nuevo concepto se da a raíz de la experiencia japonesa y su éxito económico, obteniendo así importantes aportaciones para su desarrollo. Una de esas aportaciones, que constituye la base sobre la que descansa este concepto, es la idea de que "la calidad no se controla, se hace" y "está en todo".

Las definiciones van desde la adecuabilidad para el uso,

nasta un proceso de mejoramiento o superación continua. Pero una de las definiciones que la describen cabalmente es la empleada por la Fundación Mexicana para la Calidad Total, que nos dice: "La calidad se está convirtiendo en un proceso de superación continua para el productor y para el prestador de servicios, quienes tienen que satisfacer las necesidades y requisitos de sus clientes y usuarios, a lo largo del proceso de producción o de la prestación de un servicio. Es todo este proceso lo que se conoce como Calidad Total" (Fundación Mexicana para la Calidad Total. Folleto informativo, p. 3)

Como quiera que sea, lo que prevalece es la mejora continua y la orientación hacia el cliente. Esta es la esencia de la Calidad Total actualmente.

Si vamos más allá, tenemos que la Calidad Total rebasa las antiguas connotaciones de producto bien hecho únicamente y de herramientas y técnicas. Más bien es una filosofía, un conjunto de principios, creencias y valores a los que conocemos como cultura, una cultura productiva capaz de proporcionar orgullo por lo que hace, ya sea individual o por otras personas, autoconfianza y autocontrol.

El objetivo de la Calidad Total es que las empresas sean más competitivas, que se ofrezcan productos y servicios de calidad

mundial a la sociedad y a un costo más accesible, agrandar la participación en los nuevos mercados, así como lograr la lealtad de los clientes. Es producir bienes y servicios con más inteligencia, más información y buen gusto. Todo esto es una respuesta a todo lo que desea el consumidor, para después seguirlo mejorando en forma continua.

En un sistema de Calidad Total la calidad comienza satisfaciendo al cliente, pues son ellos quienes evalúan las características de bien recibido. Se debe buscar conocer perfectamente las necesidades del cliente, para lograr su satisfacción a través de la aplicación de determinadas técnicas de inspección. Todo el personal de la organización debe comprender la misión de la Calidad Total, eliminando barreras entre departamentos para atender las sugerencias de los que detectan de primera mano las alteraciones de los procesos, todos en la empresa deben conocer quién es el cliente, la importancia que tiene para él que las cosas se hagan bien, y de que manera se le puede afectar por el tipo de trabajo que se realiza. Es necesario también trabajar con los proveedores de la organización, reducir, verificar y anteponer la calidad de sus servicios, para tener una relación duradera. Por último desarrollar una nueva cultura en la empresa, con acercamiento al cliente, respeto mutuo, trabajo en equipo, resaltar la importancia de los datos y orgullo del trabajo. La Calidad Total es una orientación diferente de vida.

CAPITULO I TEORIA DE CALIDAD TOTAL

1.-ANTECEDENTES HISTORICOS

El control de calidad apareció cuando el hombre comenzó a comercializar, las necesidades de contar con especificaciones acerca de la mejor manera de hacer las cosas cotidianas dentro de los centros de trabajo hizo posible su aparición."La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio valorativo acerca de él".(16) En la Edad Media se manejaba el término de exelencia y perfección, de tal suerte que se consideraba como obra perfecta sólo aquella que no tenía ningun defecto, la presencia de algún defecto permitia su descalificación.

En la época artesanal, las labores se consideraban como obras de arte, la perfección de la obra difundía el prestigio del artesano."El juicio acerca de la calidad del producto tenia entonces como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario"(17).

En la época industrial con el manejo de la producción en masa

16.-Mario Gutiérrez. Ibid. p. 23

17.-Mario Gutiérrez. Ibid. p. 24

se recurre a la estandarización y al control de la producción a través de un mayordomo, la organización de las empresas se modificó, se introdujeron procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva, en esta época se distinguen cuatro etapas diferentes que se mencionan a continuación:

1.-CONTROL DE LA CALIDAD MEDIANTE LA INSPECCION: Existencia de especialistas, que examinaban en forma crítica el trabajo para comprobar la calidad y detectar los errores, y que una vez identificados eran enviados a personas especializadas en la materia para darles solución.

2.-CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD: Originado por la Compañía Bell Telephone, se desarrollaron técnicas para monitorear y evaluar día a día la producción, al mismo tiempo que ponían diversas formas para mejorar la calidad. Fue posible reconocer la existencia de variación en el proceso de fabricación de un mismo producto y por una misma persona, el muestreo fue otra herramienta importante para el control estadístico que comenzaba a implantarse, ya que facilita la inspección de un lote de productos, que anteriormente se hacía en forma individual. La Segunda Guerra Mundial fue el marco propicio para perfeccionar el control estadístico, se formó un Comité para establecer estándares de calidad.

3.-ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Se manifiesta una toma de conciencia por parte de la administración de su papel para lograr la calidad, y conseguir la implantación del nuevo concepto de calidad manejado en Japón. Se basó en involucrar a todos los miembros de la organización en la obtención de la calidad, y abandonar la concepción de que los especialistas en control de calidad eran los únicos encargados de tratar dichos problemas. Comienza a involucrarse el costo de la calidad y qué tanto estaba de acuerdo la gerencia en realizar dichos gastos. Comienzan los trabajos de investigadores como Deming, quien resalta la responsabilidad de la alta gerencia en la producción de artículos defectuosos; Jurán se enfoca en los costos de la calidad; Feigenbaum concibe al sistema administrativo como coordinador en la compañía para el logro de la calidad; Crosby promueve el movimiento de Cero Defectos.

4.-LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA: Al respecto la calidad se presenta como estrategia de competitividad, cuando la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requisitos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores, se trata de satisfacer al consumidor y ofrecer calidad superior a la de los competidores. Para lograr lo anterior se necesita una nueva cultura organizacional en las estructuras de las empresas. Al respecto es oportuno mencionar la experiencia de Japón, en donde se implantaron técnicas de control estadístico,

seminarios y conferencias profundamente aprovechadas y enriquecidas por el Dr. Kaoru Ishikawa, aparece el concepto de Círculos de Calidad y se comienza una etapa en la que los propios trabajadores podían identificar los problemas y proponer soluciones, reduciendo el trabajo del supervisor. Además, se promovió el trabajo de control desde el diseño hasta el servicio posterior a la venta del producto o servicio para la entera satisfacción del cliente, los requerimientos fueron considerados dentro de la políticas de trabajo de la empresa.

2.-UBICACION EN LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACION

Además de la política y los objetivos de calidad, la estructura organizacional es uno de los aspectos que deben considerarse como parte integrante de la implantación de Calidad Total. En las compañías se usan dos tipos básicos de estructuras organizacionales. Primero, el departamento de calidad, que puede ser independiente del de manufactura o del de prestación de servicio, e informar al gerente sobre el desempeño de la organización; Segundo, el departamento de calidad puede ser parte integrante del de manufactura e informar al gerente de producción, y así mejorar la comunicación directa.

La cuestión de que si el departamento de calidad debe estar

o no estar bajo las órdenes del departamento de producción ha dado lugar a muchas controversias. Los que están a favor de una función separada del departamento de calidad que informe al gerente defienden la independencia porque se distorsiona la visión de la calidad, esto en un esfuerzo por cumplir con los programas de producción o por reducir los costos. Aquellos que sostienen que el área de calidad debe estar sujeta al departamento de producción señalan que no se puede inspeccionar la calidad, y que se requiere una estrecha coordinación con la fuerza de trabajo, con el departamento de compras y con todas las operaciones del proceso; mantienen que el gerente de producción es la persona más idónea para coordinar al departamento de calidad y todos los demás departamentos que afectan a la calidad.

En años recientes, a medida que el concepto de Calidad Total se ha ido desarrollando y adaptando, el arreglo organizacional que se usa se ha convertido en un aspecto de menor importancia. Al usar el concepto de Calidad Total, el departamento de calidad queda como coordinador organizacional de todos los demás departamentos que influyen sobre la calidad. En un programa de Calidad Total, cada departamento debe identificar su papel específico con respecto a la calidad, y deben fijar una serie de objetivos para mantener un nivel aceptable de calidad en el proceso productivo o de prestación de servicios.

El concepto de Calidad Total requiere que el departamento de calidad invierta más tiempo desde la planeación, y realice un menor esfuerzo en lo que respecta a inspección y control. El nuevo enfoque pone de relieve la prevención de los defectos, reconoce el papel que tienen todas las unidades de la organización en el logro de las metas de calidad. La prevención no es algo que pueda hacerse por un sólo departamento, ya que requiere una atención especial, en cuanto a la relación con los proveedores, entrenamiento de personal, necesidades de los clientes, diseño y producción del producto. Se requiere de un enfoque sistémico total que englobe a toda la organización. Dentro de este, el departamento de calidad no es responsable de la calidad, más bien, la calidad es responsabilidad de todos. El departamento de calidad desempeña un papel coordinador para asegurar que todo el mundo contribuya a lograr los objetivos de calidad.

La falta de un concepto de Calidad Total es algo que aparece todos los días en las organizaciones. Cuando se descubre un problema de calidad el gerente recurre a menudo al área de control de calidad, para que sea él quien resuelva el problema. En realidad este departamento puede hacer muy poco, ya que el problema pudo haber sido causado por el departamento de mercadotecnia o por cualquier otro. Es un error considerar que la mayor parte de los problemas son del departamento de calidad, debe hacerse referencia a cada problema con el nombre del departamento que lo causó.

Por otra parte, las acciones que tome la dirección dentro del nuevo enfoque deben iniciarse a iniciativa de ésta misma, como dice el Dr. Ishikawa: "A menos que la persona encargada, la que tiene toda la autoridad, el presidente de la empresa o el presidente de la junta directiva, tome la iniciativa y asuma el liderazgo para llevar a la práctica el control de calidad, el programa no tendrá éxito.(18) Además de que se requiere que la alta gerencia conozca y reconozca el uso del Control Total de Calidad en forma permanente, mejorarlo y manejar calidad a largo plazo para que el cambio sea en verdad útil a la empresa.

Ya que la iniciativa corresponde a la gerencia, entonces ésta debe reconocer la necesidad de estudiar y poner en práctica políticas en materia de Control Total de Calidad, fijar prioridades, delegar autoridad, reubicar al personal para que logre aplicar sus conocimientos en las áreas en las que puede rendir más, y algo de lo más importante, establecer sistemas interfuncionales de comunicación, evaluación y aplicación de correcciones dentro de toda la empresa para poder llegar a mejorar el funcionamiento total de la organización.

18.-Ishikawa Kaoru. Ibid. p.116

3.-CAPACITACION DE PERSONAL

Tal y como lo recomienda el Dr. Ishikawa, es necesario proporcionar capacitación a los empleados de las diferentes áreas de las empresas, los trabajos pueden incluir seminarios de actualización de aspectos teóricos y prácticos, hasta trabajos en Círculos de Calidad, en donde las actividades se realizan a partir de la vida de la empresa, de frente y en forma inmediata. La intención general de los trabajos es alcanzar una actitud positiva hacia los cambios que se introducen en la empresa, y lo más lógico es conservar al personal adiestrado y ubicarlo en el área apropiada, para aprovechar sus conocimientos adquiridos como menciona un investigador: "Con la selección y capacitación, nace la necesidad de retener los equipos humanos así formados". (19)

En cuanto al Licenciado en Administración, se hace indispensable realizar una actualización de sus conocimientos a nivel teórico y práctico, que sirvan para adaptar a la organización al cambiante medio ambiente, los trabajos que se enfocan en forma especial son de implantación de políticas, adaptación de sistemas de evaluación de desempeño del personal, estudio y aplicación de nuevos sistemas de inspección del producto o servicio, adopción de técnicas estadísticas de evaluación, y algunos otros aspectos que debe tener presentes el Licenciado en Administración de hoy.

19.-Ginebra Joan. Ibid.p.43

4.-IDEAS EQUIVOCADAS CON RESPECTO A LA CALIDAD TOTAL

La administración de la calidad no es una cuestión sencilla, pero tampoco imposible, requiere esfuerzo, dedicación, paciencia y tiempo. Pero existe un problema en la concepción del concepto y no es precisamente lo que la gente desconoce de ella, más bien se trata de lo que la gente cree saber acerca del concepto, lo que supone en forma convencional y que se alimenta a través de los años de trabajo en otros aspectos diferentes a la administración de la calidad bajo el nuevo enfoque de Calidad Total.

Esta es una de las primeras batallas que se deben librar, los "criterios convencionales" respecto de la calidad. Cada directivo, cada trabajador se ve envuelto en este tipo de ideas y criterios, que de manera general se pueden resumir en que la calidad significa algo bueno, que no se puede medir, que los errores son inevitables, y que es mínimo el interés de la gente en hacer las cosas bien desde el principio.

Como veremos en seguida, la calidad es algo muy diferente, puede medirse con precisión, la presencia de error no es una ley y la gente trabaja y está dispuesta a colaborar. Cabe resaltar que la gente actúa según las normas establecidas por sus líderes.

Es común que al pensar en el establecimiento de un programa de Calidad Total se conjeture acerca de la capacidad tecnológica para producir mejores productos. Hay que hacer hincapié en que al hacer referencia al término "calidad" se habla de una situación que atañe a las personas, son ellas las que administran o dirigen a las empresas. Si el servicio de cada persona es definido o prestado correctamente, las operaciones de la empresa serán exitosas. Esto es válido para cualquier empresa u organización.

La Calidad Total es ejecutada por personas, por más que se sofisticuen las máquinas, lo más que se logrará será el cumplimiento de las especificaciones determinadas, sin lograr mayores avances. Las personas por el contrario, si mejoran en forma permanente en un proceso de Calidad Total. Claro que la tecnología llega a influir en determinado momento, pero tiene poco peso a nivel global.

Otro supuesto erróneo consiste en confundir a la calidad con otros conceptos, o darle otra connotación. Generalmente se confunde con excelencia, lujo, brillo, etc. Para Crosby, la calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, para otros autores es un proceso de mejoramiento continuo, orientado a la satisfacción del cliente.

Hace poco leíamos que se puede hablar de calidad de un producto al relacionarlo con cierto uso. esto implicaba que un artículo puede ser de buena calidad para un propósito "A" y de baja calidad para un propósito "B". Sin embargo, para determinar la calidad es necesario reconocer que uso se le dará a un producto o servicio. Para muchos basta con cumplir con los requisitos y características propias del artículo que tradicionalmente se hace, que hasta cierto punto cumplen con las necesidades de los consumidores.

Otra idea equivocada con respecto a la calidad es que ésta es intangible y, por lo tanto no se puede medir. Definitivamente la calidad se puede medir de manera acertada en términos de pesos y centavos. ¿Cómo? A través de los costos de calidad, que constituyen el gasto originado por no cumplir con los requisitos, como las devoluciones o desperdicios, es el costo por hacer las cosas mal. Esto es como resultado de no hacer las cosas bien desde la primera vez. Se calcula que el gasto en prevención, evaluación y falla constituyen un 10, 15 y hasta 20% del monto de las ventas.

Otro supuesto erróneo es que existe una economía de calidad. Se piensa que difícilmente se puede pagar el costo por hacer las cosas bien desde la primera vez. Sin embargo, está comprobado que esto resulta más barato que hacer gastos posteriores de corrección de defectos.

Normalmente se piensa que los problemas de calidad son originados por los empleados, sobre todo del área de producción. Pero es comprobable que la mayoría de los trabajadores realizan sus actividades tan bien como siempre lo han hecho. Es común que se ignoren fallas de otros departamentos, sobre todo los administrativos, de ingeniería, informática y mercadotecnia. Hay que tomar en cuenta que la planeación y concepción del trabajo se lleva a cabo en otra parte diferente del nivel operativo, y es esa parte la que necesita más atención, algunos suelen decir que es posible encontrar el origen de los problemas más costosos en quienes manejan el lápiz y el papel.

El último supuesto erróneo es el de que la calidad se origina en el departamento de calidad. Y así lo sienten los mismos profesionales de la calidad. La calidad se piensa que recae en una sola persona o en un sólo departamento. Sin embargo, los problemas de este tipo se originan en cualquier lado y por lo tanto deberían llamarseles por su nombre y determinar que quienes los originan.

CAPITULO II IMPLANTACION EN MEXICO

1.-ANTECEDENTES

El sistema de Calidad Total comenzó a implantarse en México en forma parcial por medio de los círculos de control de calidad, a comienzos de los años setenta, y en forma curiosa como resultado de la moda que a nivel internacional se difundía en forma popular, por lo que no se puede decir que fueron implantados por iniciativa de los empresarios nacionales, para beneficio de las organizaciones en general, se popularizan con la llegada a México del Dr.K.Ishikawa en 1981.

Tanto el concepto como las acciones se implantan como un conjunto de técnicas en muy aislados casos, en AeroMéxico y en una planta proveedora de material automotriz para Estados Unidos.De tal suerte que el material de documentación es escaso, sin embargo, nos permite observar las condiciones en las que se adoptan las acciones para conseguir mejorar la calidad del trabajo dentro de la organización interesada en proporcionar bienes y servicios a la entera satisfacción de los consumidores.

2.-PROBLEMAS

Cuando se trata de adoptar un sistema de trabajo en un país distinto del que le dió origen se tiene que enfrentar a diversas barreras de contexto como las psicológicas, económicas, políticas y de normas preestablecidas, que se vuelven difíciles de superar, a menos que se cuente con el apoyo de instituciones y asociaciones de profesionistas encargados de difundir los nuevos sistemas.

Cuando comenzaron a implantarse los círculos de control de calidad se pensó que serían la solución de algunos de los problemas de la crisis de 1982, en apoyo del programa de reconversión industrial, pero no existen las condiciones que se dieron en Japón para lograr el arraigo de las nuevas estrategias de trabajo. Al respecto parece que se dió una contradicción, ya que no se logró una integración de las empresas al nuevo modelo como a continuación se expresa: "En México los círculos de calidad fueron adoptados por empresas aisladas, pero nunca se pensó en ellos como una parte del programa de desarrollo nacional" (20)

Es posible reconocer algunos elementos que se necesitan para la difusión de los círculos de calidad que se mencionan como sigue:

20.-CONLA, Órgano del Colegio de Licenciados en Administración, Número 1, agosto 1988. p.23

- 1.-El propósito de la calidad (círculos de calidad) es buscar la calidad más que un incremento de utilidades en el corto plazo.
- 2.-El consumidor es quien tiene la capacidad de influir en el mercado por sus actitudes y preferencias.
- 3.-El mejoramiento continuo de la calidad garantiza las condiciones de vida y de trabajo, incluida la estabilidad en el empleo y la satisfacción en el trabajo que responden al estándar de la calidad de vida.
- 4.-La organización de una acción a nivel empresa y a nivel nacional, que entienda a la producción como sistema más allá del contexto de cada empresa e instituya la calidad en forma de vida orientada por un proyecto de desarrollo nacional"(21)

21.-CONLA. Ibid. p.23

3.-DIFUSION

Una de las asociaciones que realiza trabajos de difusión del concepto de Calidad Total es la Fundación Mexicana para la Calidad Total, para hacer frente al nuevo contexto mundial en el que los mercados se unen, la supervivencia se torna más difícil y la competitividad es básica. En 1987 asociaciones privadas, públicas y sindicatos nacionales se unen para crear dicha fundación, cuya misión consiste en impulsar y promover una cultura de Calidad Total en México, adecuada a nuestro entorno y así contribuir al desarrollo nacional.

Para lograr el cumplimiento de su misión, la Fundación actúa junto con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en el proceso de evaluación, administración y difusión del Premio Nacional de Calidad. Además realiza las siguientes actividades:

- *Investigación
- *Consultoría/Educación
- *Difusión
- *Centro de documentación
- *Conferencias

Para la Fundación la actividad más estratégica consiste en asegurar que todo lo relacionado con el premio sea de calidad.

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Antecedentes

Ante la necesidad de fomentar la producción de artículos competitivos, y de estimular a quienes utilizan sistemas de calidad permanentes en los procesos productivos, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, entregó por primera vez en 1985 los premios y reconocimientos a la calidad de los productos.

Frente a la importancia y trascendencia de este acontecimiento, se institucionalizó el "Premio Nacional de Calidad", mediante el cual se reconociera y premiara el esfuerzo de los industriales nacionales involucrados en procesos de calidad. Más tarde, el Ejecutivo Federal apoyó el rediseño del antiguo Premio Nacional de Calidad y el 30 de noviembre de 1989, el propio Presidente de la República firmó el decreto que dió existencia al "nuevo" Premio Nacional de Calidad, como impulsor para todas aquellas organizaciones que deseen mejorar la calidad de sus productos en nuestro país. Esta herramienta sirve de apoyo, diagnóstico y planeación para todas las organizaciones del país, no sólo para los concursantes, y permite la unificación del criterio y el lenguaje para avanzar más rápido hacia la Calidad Total en México.

El Premio Nacional de Calidad, es el reconocimiento anual que hace el gobierno de la República a las empresas que se destacan en la aplicación de procesos de calidad, a través de un enfoque de cambio cultural a nivel nacional hacia la Calidad Total.

El premio responde a las exigencias que plantea la apertura comercial, en una economía en la cual la competencia es cada día más acentuada y en la cual este tipo de reconocimientos resulta un pequeño reconocimiento al trabajo.

En el diseño del premio mencionado se han incorporado los tres elementos principales del concepto moderno de calidad:

*La calidad no la define el productor ni las normas; las define el cliente.

*La calidad es relativa y surge de la comparación con los mejores.

*La calidad que perdura es la que se logra gracias a valores, organización y sistemas que la propician y no es un producto de circunstancias afortunadas o de esfuerzos aislados.

Se trata de proponer un ideal y una definición operativa que distinga a las mejores empresas y organizaciones del país, apoyada

por un fuerte consenso social, para mejorar la calidad de los bienes y servicios que se producen en México, y de los procesos con que se elaboran. Sobre todo para mejorar la calidad de la vida en el trabajo y en el consumo de los mexicanos.

El Premio Nacional de Calidad no sólo propone un ideal, sino que es una respuesta actual y oportuna al momento en que vive el país, y también constituye una defensa ante las tendencias que desvirtúan el concepto filosófico, estratégico administrativo de Calidad Total en nuestro medio. Representa un deber ser para empresas privadas y públicas, comerciales, industriales y de servicios, pequeñas, medianas y grandes. Todos pueden avanzar hacia la Calidad Total.

Los principales objetivos del Premio Nacional de Calidad son:

*Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de calidad en todas las unidades productivas de bienes o servicios en el país.

*Promover una mayor productividad en todas las actividades económicas al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos, desde un enfoque de fomento y no de regulación.

*Fomentar las exportaciones de los productos, bienes, y servicios

nacionales, basados en una mejor calidad, y así tener un mayor nivel de competitividad y de riesgo en los mercados internacionales.

Colegio Nacional de Licenciados en Administración

Es una asociación de profesionistas, que desarrollan trabajos de difusión en favor del mejoramiento de la calidad, tiene 32 años de existencia y de actividades. Los trabajos que realiza son de consultoría e impartición de cursos de capacitación en diferentes áreas del sector público y privado. Realiza la prestación de servicios profesionales de alta calidad, acordes al nuevo sistema de Calidad Total. se consideran líderes en la aplicación de técnicas modernas de evaluación integral y desarrollo de sistemas administrativos, cuentan con un área de informática, técnicas y sistemas de resolución práctica de problemas tanto de dirección como de operación. Se puede apreciar el interés por implantar sistemas que permitan alcanzar la meta de las organizaciones: proporcionar atención y servicio a los clientes, lograr posicionamiento en el mercado y lograr utilidades a largo plazo.

El objetivo del Colegio es la prestación de asesoría a diferentes organismos públicos y privados, es poder elaborar recomendaciones y planes de acción prácticos y aplicables,

utilizar técnicas y métodos de solución de problemas, considerando las limitaciones operativas y los procesos gerenciales, y mejorar el desempeño total del organismo, proporcionando ideas, evaluación profesional y experiencia en la solución de problemas complejos.

Dada la gran variedad de situaciones en las que se pueden localizar las empresas, el Colegio presta los siguientes servicios:

A) DIAGNOSTICO Y EVALUACION INTEGRAL: Consiste en la ejecución de exámenes estructurados de organizaciones, programas, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir el rendimiento real en relación con el rendimiento esperado, y si los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros son administrados con eficiencia, eficacia y economía, así como el grado de cumplimiento de sus objetivos.

Esta metodología permite tener una visión clara, simple y precisa sobre el organismo en su conjunto. Actualmente los sistemas de control y evaluación necesitan tener un enfoque constructivo, el cual permita no sólo ser un instrumento de vigilancia, sino también de promoción y apoyo para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las entidades de que se trate.

Lo anterior exige el ejercicio de una función revisora de

mayor amplitud, de nuevos enfoques cualitativos y por un grupo multidisciplinario de auditores profesionales expertos. Pretende ser un instrumento que por su alcance, en cuanto a profundidad y precisión, permita promover recomendaciones y sugerencias congruentes con las necesidades de la empresa, de tal suerte que se logren las mejoras en la administración, operación y situación financiera de la entidad, así como de excelencia y calidad.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS: El ambiente general que afecta a las organizaciones es dinámico y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de supervivencia. El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios, es un programa orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva en la cultura de la organización, con el uso de la teoría y tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional, e incluyendo la investigación activa.

La idea de mejorar los procesos de resolución de problemas está ligada al mejoramiento de los procesos de renovación organizacional, es decir, los procesos de iniciar, crear y confrontar cambios necesarios para hacer posible que la organización se vuelva o permanezca viable, para lograr que se adapte a nuevas condiciones y resuelva problemas.

El proceso de ajustes o cambios organizacionales se basa en la detección oportuna de las fuerzas internas (personal) y externas (clientes, proveedores, gobierno y competencia) que crean la necesidad de cambio y adaptación en alguna parte de la organización. Esta consultoría abarca el diagnóstico y la planeación de sistemas y procedimientos administrativos y su documentación y la implantación de las modificaciones propuestas.

DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACION ADMINISTRATIVA: El Colegio con 32 años de experiencia en la formación extra-académica de profesionales del ramo, ha diseñado programas de capacitación orientados a incrementar la efectividad y productividad de las empresas privadas y organismos públicos.

En materia de desarrollo humano y capacitación el Colegio imparte los siguientes cursos:

- *Personal directivo y gerencial
- *Personal de mandos intermedios
- *Nivel operativo y de línea
- *Formación de capacitadores
- *Áreas específicas

Además, cuenta con un catálogo de cursos complementarios que se mencionan a continuación:

- A)Planeación Estratégica y Decisiones Gerenciales
- B)Círculos de Calidad Total
- C)Auditoría Integral
- D)Auditoría Administrativa
- E)Desarrollo Organizacional
- F)Comercio Internacional
- G)Liderazgo
- H)Administración del Tiempo
- I)Administración por Objetivos
- J)Cómo elaborar Manuales de Organización y Procedimientos
- K)Administración Básica

Existen además paquetes de computación como respaldo a las actividades que desarrolla el Colegio, por ejemplo:

- *PAGE MAKE: EDICIONES DE ALTA CALIDAD
- *WORKS INTEGRADO
- *LOTUS 1 2 3 Y EXCEL
- *WORD 5.0
- *DBASE 4 Y PARADOX
- *STORY BOARD: PRESENTACIONES

Además, cuenta con una revista denominada CONLA y otra denominada CLAM, en las cuales se publican artículos de investigadores en apoyo a la difusión de tópicos relacionados con la Administración y la Calidad Total.

CAPITULO III EL ADMINISTRADOR Y LA CALIDAD TOTAL EN EL FUTURO

1.-MEXICO ANTE LA NUEVA REALIDAD MUNDIAL

En los últimos años nos ha tocado participar en una época de profundas transformaciones a nivel Internacional que eran inimaginables hace solo algunos años siquiera. Parece que todo se acelera con el paso del tiempo, dando lugar a cambios importantes en un tiempo históricamente breve. Presenciamos grandes transformaciones a nivel político, económico y social, alterando la configuración del mundo hacia una nueva realidad.

Económicamente, el avance acelerado de la tecnología ha modificado esquemas de producción y de consumo. Con el desarrollo de las comunicaciones, las distancias geográficas se acortan en forma significativa, acerca a los productores y consumidores de cualquier parte del mundo, logrando la creación de enlaces de interdependencia entre las naciones.

"La evolución actual de las relaciones internacionales y la globalización de la economía abren perspectivas amplias para una nueva etapa de coordinación económica que favorece la inversión, promueve la transferencia de tecnología y elimina las barreras del comercio mundial". (22)

22.-Serra Puche Jaime. "Foro siglo XXI", Madrid, España, 28 de mayo de 1991.

Efectivamente, el mundo adquiere una nueva dimensión y México, como la mayoría de los países, sufre efectos de dichos cambios acelerados que estamos viviendo. Si echamos un vistazo a nuestro alrededor, podemos percatarnos fácilmente de algunos de ellos: Por un lado tenemos la caída del muro de Berlín que dió lugar a la unificación de las dos Alemanias; Los países Europeos y el fortalecimiento de sus economías, a través de su unión en la Comunidad Económica Europea; El debilitamiento de los sistemas socialistas y la guerra del Golfo Pérsico.

Por otra parte, los países de la cuenca del pacífico, que se organizan comercialmente y desarrollan formas de producción de vanguardia; En latinoamérica tiene lugar la tendencia de integración con otros países, tal es el caso del acuerdo llamado Mercosur, que se conforma por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay. México firmó recientemente un acuerdo comercial con Chile, y se unirá posteriormente en un tratado llamado Acuerdo de Libre Comercio, formado por Estados Unidos y Canadá.

Esta situación pone en aviso a los profesionistas y empresas a vivir a tono con los tiempos, para adaptarse y atender a las exigencias de una competencia cada vez más amplia y compleja, con la intervención de nacionales y extranjeros.

El Tratado de Libre Comercio pondrá a las empresas de México

en un ambiente de abierta competencia con las empresas, productos y servicios de otros países. Ante esto, el nivel de eficiencia tendrá que incrementarse, esto puede reflejarse en los precios, el diseño, la oportunidad y la calidad de dichos bienes y servicios, que será el resultado de una cada vez mejor administración de nuestros recursos de todo tipo; naturales, humanos y financieros. Dentro de este contexto, el Licenciado en Administración jugará un papel muy importante en el comportamiento de los empresarios, frente a la competencia internacional, ya que ante la creciente globalización de los mercados y el sistema de producción compartida, este profesionista debe lograr la implantación de una nueva cultura organizacional, dentro de la cual él es quien se desempeña como: "aquél funcionario de una institución pública o privada que tiene como objetivo central supervisar el funcionamiento de otros funcionarios, los que están vinculados directamente con una actividad especializada de carácter productivo o de servicios"(23)

23.-Bortoni H.Vicente."La administración estratégica; herramienta el Acuerdo de Libre Comercio",Mesa de la Memorias del XVI Congreso Nacional de Administración,México,1991.

2.-REQUERIMIENTOS ACTUALES DE LA ADMINISTRACION

Ante la creación de mercados globales se hace indispensable la toma de decisiones para enfrentar la nueva situación, para tal efecto se manejan enfoques a nivel general de acuerdo con la nueva Administración Estratégica:

" Lograr una orientación hacia la rápida adaptación al mercado, mediante una estructura organizacional simple, que se base en un buen sistema de incentivos para los responsables y un buen sistema de control de las áreas claves del negocio. Se trata de reducir mecanismos controladores y así incrementar la flexibilidad que permita la adaptación a las circunstancias"(24)

"Formación de centros de negocios dentro de las empresas, capaces de tomar decisiones por sí mismos, para acceder a las mejores opciones de recursos dentro o fuera de las empresas"(25)

Si tenemos en cuenta el tamaño de las organizaciones se consideran las siguientes estrategias:

En las grandes empresas industriales: Intensificar el desarrollo tecnológico, no sólo en la producción, sino también en

24.-Bortoni H.Vicente. Ibid.

25.-Bortoni H.Vicente. Ibid.

la Administración, con técnicas de Calidad Total y la innovación en el diseño de materiales para producir con miras a la exportación y conquista de segmentos importantes del mercado interno. Debe haber calidad y productividad, pero con un sentido nacionalista.

En la micro, pequeña y mediana industria: Los Licenciados en Administración deberán desarrollar modelos de organización, para agrupar a las empresas en sociedades de participación o de interés público, de tal manera que puedan sumar sus recursos para complementarse y articularse con éxito como proveedoras o procesadoras de empresas líderes.

En las empresas comerciales: Se deberá desarrollar un amplio potencial de participación, con estrategias de mercado internacionales, innovación en la presentación de productos, creatividad en diseños para la exportación y organizarse de tal manera que se logre el mayor aprovechamiento de las cadenas de distribución.

En los servicios y financiamiento: Crear los programas de capacitación, para que la dirección y la gerencia media conozcan y dominen los procesos del financiamiento interno y externo en una empresa no tan rígida en sus procedimientos, para que el pequeño empresario acceda al crédito que otorgan las bancas.

En el desarrollo tecnológico para la industria: Identificar las debilidades de la empresa, así como las fortalezas de los centros y universidades, para que sus investigaciones se aprovechen en aplicaciones concretas de soluciones.

Todas estas estrategias forman una serie de actividades que el Licenciado en Administración deberá emprender, para lograr la supervivencia de las organizaciones en la cerrada competencia que se avecina dentro del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

3.-FUNCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Como se ha estado observando, la situación de estos profesionistas, dentro de las organizaciones se vuelve cada vez más compleja. Los cambios en los modos de producción, legislación, sociedad, costumbres de los consumidores y la tecnología, se deben actualizar para adaptarse a los nuevos nuevos requerimientos. El conocimiento de los mercados internacionales y sus estrategias de trabajo se hace indispensable para sobrevivir en el medio, requiere una constante capacitación en áreas que antes le eran ajenas, como Computación e Idiomas.

El Licenciado en Administración de los próximos años debe estar formado para laborar en cualquier sector de la sociedad, y sobresalir en toda esta serie de acontecimientos. Debe promover el desarrollo de las empresas de bienes y servicios que requiere la sociedad, impulsando y realizando acciones que ayuden a fortalecer la economía nacional.

Los Licenciados en Administración deben participar en la adecuada planeación de la utilización de los recursos naturales que posee el país, además, deberá diagnosticar todas las etapas del proceso productivo, para ello serán imprescindibles las auditorías y evaluaciones que reflejen las fuerzas y debilidades, las oportunidades y amenazas; en resumen, la situación real de la

organización, a través de la Administración Estratégica, para emitir sugerencias y recomendaciones. Todo esto es importante, pero el factor primordial y al que se debe prestar toda la atención del mundo, es el hacer de las empresas entes competitivos, y esto sólo se logra con la calidad, competir con calidad, de lo contrario se corre el riesgo de desaparecer irremediablemente.

Hay que tener presente que, con el Tratado de Libre Comercio, México tendrá que competir a nivel internacional, y esto lo pondrá hacer con éxito sólo con una cultura de calidad en todos los niveles y aspectos de las organizaciones y de la sociedad, no sólo en el producto final, sino desde el inicio de la producción, hasta el servicio final, pasando por todos los procesos que se involucren. Recordemos que los errores ocasionan pérdidas de dinero, (costos de calidad) y de clientes (lealtad del consumidor). La Calidad Total deberá estar presente en todas y cada una de las actividades que se realicen. Calidad en la empresa, en cada empleado y en cada operación. Hay que evitar errores antes que:

*El producto llegue a los clientes y no alcance a satisfacer sus necesidades

*Se haga una mala publicidad

*Se brinde un mal servicio.

*Se pierda el cliente por contestar mal el teléfono.

*Los clientes aprecien que nuestras oficinas están sucias.

*Reciban cartas con faltas de ortografía, en fin.

Todos son aspectos tan sencillos que algunos de ellos parecen insignificantes, pero que pueden traer graves consecuencias cuando su repetición provoca desviaciones costosas para la organización. Debemos tener en cuenta, como afirmara el presidente de la CANACINTRA, Licenciado Roberto Sánchez de la Vara que, "...El enfoque primordial para sustentar la creación y sostenimiento de ventajas comparativas para la producción y servicios de nuestro país es precisamente la calidad" (26).

Solamente así, con calidad, se podrá competir con los mercados de otros países, calidad que deberá ser superior o el fracaso será inminente.

Si el Licenciado en Administración enfoca a la organización con una idea centrada en el cliente, (que es uno de los principios

26.-Memorias Ibid. p.64

básicos de la Calidad Total " y todo lo que rodea a las necesidades del usuario es aspecto central, la orientación llevará << buen norte >> "(27) .Si lo que se desea no atiende al cliente en primer lugar, se caerá en errores y vicios que perjudican a las empresas.

Así como cambia el medio ambiente, cambian también las necesidades de los clientes. En cierta medida son ellos quienes determinan si un bien o producto es de calidad o no, por lo tanto hay que estar pendientes de esas necesidades y esos cambios, para producir bienes o servicios adecuados a los nuevos requerimientos.

Pero la falta de Calidad Total es un problema a nivel mundial, solo que en México, con su atraso en los sistemas administrativos que prevalecen el problema es más agudo. Aunado a este atraso administrativo tenemos la cultura, y ambos hacen de la calidad una necesidad y no un lujo o moda. Aquí el Licenciado en Administración debe ser el promotor de la cultura de calidad, donde se hagan las cosas bien desde la primera vez y al costo más bajo. Esta cultura deberá ser aprendida por todos los integrantes de las organizaciones, para poder competir ante la apertura comercial que se está generando hoy en día. La labor no es sencilla, todos los cambios requieren tiempo y paciencia, deben presentarse a largo plazo, pero deben comenzar de inmediato.

27.-Vara Alvarado Juan C. "Modernidad, calidad y creatividad" en "Administración, estrategia en la apertura comercial", ponencia en el XVI Congreso del CONLA, p.3

Al observar la situación real que enfrenta México en la actualidad, se hace indispensable observar las tendencias que en materia de integración profesional, dentro de los planes nacionales de desarrollo, se han comenzado a gestar.

Para empezar se reconoce la precaria situación en la que se encuentra el país con profesionistas que se conforman con el nivel académico actual, que no buscan la superación personal en beneficio de las organizaciones dentro de las cuales participan, y lo más importante, en donde obtienen sus satisfactores personales y satisfactores para la sociedad en conjunto. También se reconoce la necesidad de integrar a los profesionistas en agrupaciones, que permitan la difusión de los trabajos que se realizan en materia de capacitación y adiestramiento.

De lo anterior se reconocen los trabajos del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, el cual ha comenzado a participar en la integración de sus agremiados en las actividades del Programa Nacional de Solidaridad. Se cuenta con un convenio celebrado con el Presidente de la República y 8 gremios profesionales, para contribuir a erradicar la pobreza extrema del país, como una de las medidas para lograr una integración hacia el nuevo bloque comercial. Dicha integración se debe entender como vital, ya que permite la identificación de necesidades específicas de los consumidores.

La participación del gremio administrativo hace más viables los trabajos de integración social, para enfrentar la nueva situación del Tratado de Libre Comercio, ya que en coordinación con la Secretaría de la Contraloría de la Federación, se apoyan los trabajos de la contraloría social, además, se trabaja dentro de los Comités de Solidaridad para la eficiente administración y control de las obras que se realizan, proyectos y microempresas que se han implantado.

La participación del Licenciado en Administración en dichos trabajos permite asegurar un porcentaje aceptable de metas, ya que debido a la capacitación que actualmente ha comenzado a recibir, es un profesionista que tiene una visión más apegada a la realidad que los técnicos de antaño, quienes se regían por la experiencia de los errores de otros encargados del proyecto nacional de desarrollo.

Esta claro que para alcanzar un nivel aceptable de autodesarrollo, a nivel profesional, se requiere la conformación de gremios de profesionistas, en el Colegio de Licenciados en Administración los trabajos se apegan a las necesidades actuales, como un ejemplo se tiene el "Diplomado en Comercio Exterior" que tiene como objetivo proporcionar al egresado de las instituciones de educación superior, herramientas teóricas y conceptuales que permitan analizar la dinámica y las perspectivas del intercambio

comercial, del mercado mundial y las políticas aplicadas por la comunidad internacional al respecto, para poder elaborar las políticas y estrategias de comercio exterior que permitan a las empresas de nuestro país participar eficientemente en mercados complejos y competitivos.

Para dar un testimonio más claro de lo que hacia el futuro se debe hacer, el Colegio Nacional de Licenciados en Administración reconoce que la nueva Administración se debe depurar y actualizar, para evitar errores como la improvisación de Administradores en la empresa pública, privada y social, ya que esto ha viciado el funcionamiento de las organizaciones desde hace mucho tiempo.

Actualmente el Colegio realiza convenios con Universidades, tecnológicos y escuelas de enseñanza superior, a través de los Colegios Estatales en toda la República, para que los profesionistas y pasantes del servicio social de la Licenciatura en Administración, realicen una labor permanente, concentrada y profunda de apoyo a los Comités de Solidaridad, en actividades de asesoría y capacitación administrativa, evaluación de estudios, proyectos y organismos.

Con los trabajos antes mencionados se ha comenzado la tarea de preparar al Licenciado en Administración del futuro, el cual deberá ser capaz de trabajar en cualquier área que lo requiera.

4.-NUEVA FORMACION ACADEMICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Para que los Licenciados en Administración se enfrenten y cumplan debidamente su papel, respondiendo a las nuevas exigencias de los tiempos actuales, de la apertura comercial, se plantea la necesidad de reestructurar los programas educativos a todos los niveles, en los cuales se reconozca la importancia de la Administración, mas allá de ser una materia de complemento o de cultura general, debe ser considerada como una de las herramientas básicas para cualquier profesionista involucrado con el nuevo contexto mundial de globalización de mercados.

El panorama de la carrera del Licenciado en Administración es singular, ya que desde la creación de la universidad se vio limitada en sus acciones, al principio, en el Siglo XIV fue Real y Pontificia, dependía de la voluntad de la Corona y del Pontificado, su orientación era hacia el estudio de las materias más tradicionales del medievo, se agregaban algunas materias como Arquitectura, Arte y Música, sin que constituyeran carreras. Las ciencias estuvieron ausentes de la universidad durante los tres primeros siglos que duró. La reforma liberal planteó nuevos esquemas de corte humanista, pero aún se alejaba de la formación de técnicos y mucho menos de empresarios.

Fué hasta principios de los años cincuenta, con la orientación del país hacia la industrialización que se observaron cambios significativos " fué fundada dentro de la Escuela de Contaduría, la carrera de Administración de Empresas, con la pretensión de formar empresarios que se convirtieran en cabezas de las industrias nacientes" (28).La nueva orientación comenzaba a plantearse el futuro, pero no veía hacia adelante, nacia la globalización acelerada de los mercados.

Actualmente existe una visión más definida con los requerimientos mundiales, en la que la reforma del plan de estudios juega un papel determinante, tal como se planteó en el XVI Congreso Nacional de Licenciados en Administración, de donde presentamos las conclusiones de la ponencia del C.P. Salvador Ruiz de Chavez "Estrategia en la apertura comercial" p.58, que fueron las siguientes:

- 1.-Las Universidades deben formar administradores de calidad.
- 2.-Las Universidades deben ofrecer cursos de posgrado y de educación continua, para completar la formación de sus egresados.
- 3.-Las Universidades públicas deben preocuparse más por atender con calidad las demandas del mercado laboral, incluso para

28.-Bortoni H.Vicente.Ibid.p.4

prestar servicios a la comunidad como asesoría, información técnica y capacitación.

4.-Deberá fomentarse el intercambio con otras disciplinas del conocimiento y vincularse estrechamente con la práctica profesional.

5.-La acumulación de la economía representa una oportunidad que deben capitalizar las facultades de Contaduría y Administración del país para dar una dimensión internacional a sus egresados.

6.-El Licenciado en Administración debe estar formado para laborar en cualquier sector de la sociedad, sin perder de vista que nuestro país tiene que hacer una inversión mayúscula en el sector industrial para participar en el escenario mundial con el papel que históricamente nos corresponde, dejando por el momento, a las naciones avanzadas su papel de prestadoras de servicios y de información.

En resumen, se considera que un programa de calidad académica en la formación de los Licenciados en Administración es una respuesta correcta al Tratado de Libre Comercio. Además, plantean una nueva política de calidad: "preparar a los mejores profesionales en nuestras áreas del conocimiento" (29)

29.-C.F. Salvador Ruiz de Chavez "Estrategia en la apertura comercial" en Memorias del CONLA, p.56

A) VISION REAL DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION A NIVEL POSGRADO

Hemos establecido la necesidad de actualización académica del Licenciado en Administración, sin embargo, se hace indispensable analizar las oportunidades de actualización que se ofrecen algunas instituciones de educación superior. Al respecto se investigó en tres grandes instituciones: 2 públicas: el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Nacional Autónoma de México; y en la Universidad Autónoma Metropolitana.

Existe una visión en común, que indica la deficiente preparación del Licenciado en Administración, el cual tradicionalmente ha estado orientado hacia el mercado nacional, aunque existe la formación de investigadores en tópicos de interés actual; algunos ya han comenzado a identificar las necesidades que se derivarán de los tratados comerciales con el extranjero, pero se limitan a renglones muy aislados que indican el atraso que existe para anticiparse a los requerimientos del medio ambiente internacional.

Actualmente resulta difícil definir cuales son los requerimientos que se derivarán de los tratados comerciales a nivel internacional, el tema aun resulta oscuro y no permite hacer una planeación de las acciones que se deben tomar para

lograr que los nuevos profesionistas estén realmente preparados para enfrentar el futuro inmediato.

En la UNAM y el IPN existen estudios de posgrado en Administración, sin embargo el nivel que manejan es pobre, ya que se limitan a la formación de especialistas para el mercado nacional, no consideran la formación complementaria e inmediata de los profesionistas en Administración, en la UAM no existen estudios de posgrado, sin embargo, los estudios a nivel Licenciatura contienen un porcentaje significativo de las materias que en las dos instituciones antes mencionadas se imparten a nivel maestría.

Los problemas de mayor peso que impiden alcanzar nuevos niveles de preparación académica son principalmente:

- 1.-Falta de recursos económicos, que se componen de subsidio público, generalmente insuficiente, cuotas por colegiaturas, las cuales no corresponden a las necesidades actuales y que enfrentan barreras para lograr modificarse.
- 2.-Planes de Estudio obsoletos o que difícilmente se apegan a cubrir con las necesidades actuales, formulados con una visión generalista del panorama de hace varias décadas, no existe un contexto unificado en las instituciones de enseñanza superior que permita ubicar una base común de conocimientos.

Al respecto tenemos los siguientes porcentajes que permiten observar el grado de integración entre las materias que se imparten en distintas instituciones:

El IPN imparte 20 materias a nivel Maestría

La UNAM imparte 20 materias a nivel Maestría

La UAM imparte 48 materias a nivel Licenciatura

7 de las 20 materias impartidas en el IPN son similares en la UNAM. Existe un 35% de compatibilidad entre ambas instituciones, aunque es notable que en el IPN la materia de Computación es obligatoria y permite un grado de complemento más real hacia el futuro del Administrador y algunas otras materias como Comercio Exterior que también se ubican en el nuevo medio ambiente internacional.

Por otra parte, aunque en la UAM no se imparten cursos de posgrado, 8 de las 20 materias que se imparten tanto en el IPN como en la UNAM, un 40% de las materias a nivel Maestría, son parte del plan de estudios a nivel Licenciatura, las 8 materias forman un 16.6% de las 48 materias que forman el plan de estudios.

De lo anterior podemos sacar algunas observaciones; Aunque existen planes de estudio que consideran instrucción de posgrado,

no se cuenta con elementos que permitan acelerar el proceso de adaptación para las necesidades del nuevo contexto mundial; es evidente que la dispersión de materias, impartidas en las instituciones de enseñanza superior, no ha permitido la formación de profesionistas en la carrera de Administración realmente preparados, aún para el mercado local y ; aunque existen investigadores que se vinculan con algunos tópicos de interés actual, no están aún regidos por un programa de trabajo universal dentro del cual la tarea debe ser la formación de individuos preparados para enfrentar es espectro de oportunidades que se comienzan a presentar hoy en día.

El panorama actual, aunque deprimente permite cierto optimismo, ya que se le pronostica un futuro positivo para la carrera de Administración, han comenzado a incorporarse materias de otras carreras como complemento hacia una carrera que es de vital importancia, tanto para el desarrollo de los países, empresas e individuos sin olvidar a la sociedad.

La flexibilidad que existía para que un gran número de estudiantes terminara sus estudios a nivel Licenciatura comienza a desaparecer, en su lugar existen mecanismos que permiten contar con una membresía de calidad, de acuerdo con las necesidades del nuevo contexto mundial. Por otra parte, la competencia entre Universidades Privadas y Públicas esta obligando a abrir más

especialidades. ya que no todos los egresados del nivel de Licenciatura cuentan con los recursos necesarios para cursar estudios de posgrado, aunque cuenten con la capacidad academica requerida.

Algunas instituciones como la Universidad del Valle de México, que imparte Maestría en Administración con especialización en Ingeniería Financiera, Comercialización Estratégica, Dirección del Factor Humano; La Universidad Chapultepec con Maestría en Administración de Empresas; La Universidad del Distrito Federal, con Maestría en Administración. Todas son ejemplo de la alta competencia que existe por tratar de preparar a los nuevos profesionistas de la carrera de Administración. Entonces, las Instituciones de educación Superior Públicas deben diversificar las áreas de especialización actuales.

El panorama del profesionista en Administración ha comenzado a reformarse, aunque los resultados no se pueden apreciar en el corto plazo, tal vez deba pasar una década para identificar el grado de avance implantado en forma gradual.

La carrera de Administración ha comenzado a difundirse como una herramienta de cultura general, tal y como paso con la Contaduría, ahora las carreras que difícilmente pensaban vincularse con la Administración reconocen la utilidad de esta area en beneficio del conocimiento universal.

CAPITULO IV CONCLUSIONES

Esta claro que para hacer frente al nuevo contexto mundial se deben modificar las estructuras dentro de las organizaciones, pero esta es una de las premisas para lograr que se adapten a los nuevos requerimientos sociales, además existe un problema de cultura organizacional, en el cual, el Licenciado en Administración debe ser el líder, debe aprovechar la ubicación que ocupa dentro de la estructura de las organizaciones, para conseguir que las modificaciones se logren implantar. Lo anterior requiere una reforma en el pensamiento de toda la empresa, debe también implantarse un conjunto de conceptos como el de Calidad Total para enfrentar la apertura comercial de nuestros días.

El manejo que en la actualidad se le da a las herramientas del nuevo concepto deja mucho que desear, sin embargo es posible apreciar un gran cambio positivo, ya que se ha podido reconocer que los Círculos de Calidad no son la respuesta infalible para todos los problemas de las organizaciones, la gerencia no debe olvidar que trabaja con gente, y por lo tanto debe reconocer el trato humano y las necesidades de autodesarrollo de los individuos que no debe quedarse en el viejo modelo paternalista de la época de la ya criticada y discutida escuela de la Administración

Científica, lo importante es lograr la integración espontánea a los programas, implantación, mejoramiento y evaluación de sistemas de Calidad Total.

En Norteamérica existen Universidades que imparten cursos de posgrado que enriquecen las habilidades de los Licenciados en Administración; en México la situación es definitivamente diferente, ya que aunque existen programas de posgrado, no llegan a ser suficientes ni adecuados para la realidad mundial actual. La situación de los planes de estudio y de la calidad de los estudiantes e investigadores nos coloca en un margen, a nivel de espectadores, pero no todo es tan negativo, existen trabajos, aunque aislados en favor de la ampliación y complementación de la carrera de Administración.

Es bueno saber que ya no necesitamos llegar a enfrentar situaciones críticas para comenzar a implantar acciones correctivas en favor de la comunidad en general, ya que la difusión de la carrera, ahora como una de las herramientas de cultura general permite colocarnos en el camino correcto para tener individuos preparados para el nuevo contexto mundial.

BIBLIOGRAFIA

- 1.-Simota López Andrea "Administración de la calidad en el proceso de producción de una empresa de cierres" Tesis UAM-I 19--
- 2.-Ishikawa Kaoru "¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa", 3a. Reimpresión, NORMA, México, 1991.
- 3.-Baños Galán Diana A. "La intervención del Contador Público en el nuevo concepto de sistema integral de calidad y su aplicación en una empresa privada mexicana" Tesis, U.I.A., México, 1986.
- 4.-Crosby Phillip B. "La calidad no cuesta", 7a. Impresión, CECOSA, México, 1991.
- 5.-Gutiérrez Mario "Administrar para la calidad", 2a. Edición, LIMUSA, México, 1991.
- 6.-Sinebra Joan "Dirección por servicios.La otra calidad" 1a. Edición, Mc.Graw Hill.Serie Empresarial, México, 1990.
- 7.-CONLA Órgano del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, número 1, agosto, 1988.
- 8.-Memorias del XVI Congreso del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, 1991.