



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**RESULTADOS DE UNA INVESTIGACION DE MERCADO QUE CONTRIBUYA
AL FUNDAMENTO PRACTICO PARA LA INCORPORACION DE LA MAESTRIA
ADMINISTRACION EN CALIDAD TOTAL EN LA CURRICULA DE MAESTRIAS DE
LA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO EN LA FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION DE LA UAQ OPCIONES EDUCATIVAS PARA INTEGRAR LA
ESPECIALIDAD Y MAESTRIA ADMINISTRACION EN CALIDAD TOTAL DENTRO
DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO**

TESIS

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION ESPECIALIDAD MERCADOTECNIA**

PRESENTA:

IRMA SANCHEZ GALLEGOS

DIRIGIDA POR :

M. EN C. RAUL MEJIA ESTAÑOL

**CENTRO UNIVERSITARIO
QUERETARO, QRO., MEXICO**

1998

No. Adq. H58.521

No. Título _____

Clas. 658.568

521r

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**RESULTADOS DE UNA INVESTIGACION DE MERCADO QUE CONTRIBUYA
AL FUNDAMENTO PRACTICO PARA LA INCORPORACION DE LA MAESTRIA
ADMINISTRACION EN CALIDAD TOTAL EN LA CURRICULA DE MAESTRIAS DE
LA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO EN LA FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION DE LA UAQ OPCIONES EDUCATIVAS PARA INTEGRAR LA
ESPECIALIDAD Y MAESTRIA ADMINISTRACION EN CALIDAD TOTAL DENTRO
DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO**

TESIS

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION ESPECIALIDAD MERCADOTECNIA**

PRESENTA:

IRMA SANCHEZ GALLEGOS

DIRIGIDO POR:

M. EN C. RAUL MEJIA ESTAÑOL

**M. EN C. RAUL MEJIA ESTAÑOL
PRESIDENTE**

**M. EN C. ARMANDO HUMBERTO MARQUEZ RIOS
SECRETARIO**

**M. EN C. ANTONIO RAFAEL FLORES LUNA
VOCAL**

**M. EN C. MIGUEL ANGEL HERNANDEZ VAZQUEZ
SUPLENTE**

**M. EN C. FILEMON VELAZQUEZ AMADOR
SUPLENTE**



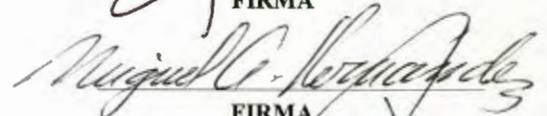
FIRMA



FIRMA



FIRMA



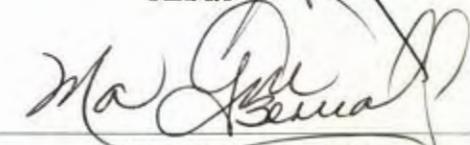
FIRMA



FIRMA



**NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR DE LA
FACULTAD CORRESPONDIENTE
L.A.E. MIGUEL ANGEL ESCAMILLA SANTANA**



**NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR DE
ESTUDIOS DE POSGRADO
DRA. MA. GUADALUPE BERNAL SANTOS**

**CENTRO UNIVERSITARIO
QUERETARO, QRO.
MEXICO**

RESUMEN

En el marco de presentación de ésta tesis y en base a los resultados obtenidos al probarse la hipótesis planteada, se justifica la necesidad de formar y contar con nuevos y más profesionistas de la calidad que reúnan conocimientos y habilidades administrativas, que satisfagan las necesidades que existen de conocimientos sobre administración en Calidad Total, ya que en éstos momentos de libre comercio es una estrategia de competitividad dentro de las empresas, lo cual significa cambios profundos de actitud tanto en las organizaciones como en el quehacer universitario dentro de su misión.

Es por ello que considero en forma personal, el ofrecer tres opciones educativas: una dentro de los programas de posgrado de administración como área terminal y dos propuestas a nivel de especialidad y maestría de administración: Calidad Total.

SUMMARY

In the introductory framework of this thesis and based on the results obtained the outlined hypothesis, was proved and justified the need of forming and counting on new and more professionals of quality with knowledge and administrative abilities management, that satisfy the needs of administration for Total Quality, due the fact at this time of free trade, it is a competitiveness strategy within the companies, something which means deep attitude changes in the organizations as well as in the university within their mission.

It is because of this that I consider in personal form to propose three educational options: one within the programs of posgrade of administration as terminal area and two proposals at specialty and mastery level of administration: Total Quality.

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
MARCO DE REFERENCIA.....	3
JUSTIFICACION.....	4
OBJETIVOS.....	5
I.- CALIDAD TOTAL Y LA COMPETITIVIDAD EN MUNDO ACTUAL.....	6
I.1.- PRINCIPALES ETAPAS DEL DESARROLLO HISTORICO DEL MOVIMIENTO HACIA LA CALIDAD.....	6
I.2.- PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.....	11
FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	11
PROCESOS DE PLANEACION Y CONTROL PARA EL MEJO- RAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.....	13
I.3.- CIRCULOS DE CALIDAD.....	14
CIRCULOS DE CALIDAD EN EL MUNDO.....	16
I.4.- LA NUEVA COMPETITIVIDAD "CALIDAD TOTAL".....	20
LAS EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES.....	21
LOGROS DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD.....	24
I.5.- ANALISIS DE LA CALIDAD TOTAL EN LA TECNOLOGIA.....	25
ANALISIS DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ENTIDAD.....	31
I.6.- COMPETITIVIDAD ADMINISTRATIVA JAPONESA, ESTADOUNI- DENSE Y MEXICANA.....	32
I.7.- EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.....	41
II.- INVESTIGACION DEL MERCADO PARA DIAGNOSTICO DEL CONO- CIMIENTO DE CALIDAD TOTAL EN LOS SECTORES INDUSTRIAL, COMERCIAL, DE SERVICIOS, GUBERNAMENTALES Y EDUCATIVO.	49
II.1.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.....	49
II.2.- PLANEACION DE LA INVESTIGACION.....	49
II.3.- METODOLOGIA.....	51
II.4.- ENCUESTA POR SECTOR.....	54
II.4.1.-DETECCION DE NECESIDAD A UNA RESPUESTA EDUCATI- VA EN EL SECTOR INDUSTRIAL.....	54
II.4.2.-DETECCION DE NECESIDADES A UNA RESPUESTA EDUCA- TIVA EN EL SECTOR COMERCIAL.....	54
II.4.3.-DETECCION DE NECESIDADES A UNA RESPUESTA EDUCA- TIVA EN EL SECTOR SERVICIOS.....	55

II.4.4.-DETECCION DE NECESIDADES A UNA RESPUESTA EDUCATIVA EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL.....	55
II.4.5.-DETECCION DE NECESIDADES A UNA RESPUESTA EDUCATIVA EN EL SECTOR EDUCATIVO.....	55
II.5.-RESULTADO.....	56
II.6.- POBLACION ENCUESTADA.....	61
II.7.- ANALISIS DE LA NECESIDAD SOCIAL A UNA RESPUESTA EDUCATIVA EN LOS SECTORES INDUSTRIAL, COMERCIAL, DE SERVICIOS, GUBERNAMENTAL Y EDUCATIVO.....	62
III.- ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD EN LA DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DE QUERETARO, PARA OFRECER OPCIONES EDUCATIVAS A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y SOCIEDAD EN GENERAL EN ADMINISTRACION: CALIDAD TOTAL.....	65
III.1.- INFRAESTRUCTURA ACTUAL: ANTECEDENTES.....	65
III.2.- MARCO ESTRUCTURAL JURIDICO DE LA NUEVA CURRICULA A NIVEL POSGRADO.....	69
III.3.- ANALISIS DE RECURSOS MATERIALES PARA LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LA OPCION EDUCATIVA.....	75
IV.- PROPUESTA DEL PROGRAMA DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LAS OPCIONES EDUCATIVAS EN ADMINISTRACION: CALIDAD TOTAL..	76
IV.1.- PROPUESTA DEL PLAN DE ESTUDIOS DEL AREA TERMINAL DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION ACTUAL.....	76
IV.2.- PROPUESTA DEL PROGRAMA DEL PLAN DE ESTUDIOS DEL AREA TERMINAL DE CALIDAD TOTAL DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION.....	78
IV.3.- PROGRAMA DEL PLAN DE ESTUDIOS PARA LA ESPECIALIDAD Y MAESTRIA EN ADMINISTRACION: CALIDAD TOTAL.....	87
V.- CONCLUSIONES.....	118
ANEXOS.....	119
BIBLIOGRAFIA.....	128

INTRODUCCION

La historia del control de calidad se remonta indudablemente, a los primeros esfuerzos de producción del género humano. Con toda seguridad, un producto que cumpliera con su cometido debe de haber sido un motivo de orgullo para su fabricante, y, sin duda una frustración en el caso contrario. Durante la Edad Media se popularizó la costumbre de poner marca a los productos y con ésta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena calidad asociada con la marca. (Crosby, 1991).

Posteriormente, los trabajos de manufactura en la época Preindustrial como eran prácticamente labores de artesanía, tenían mucho que ver con la obra de arte. El artesano ponía todo su empeño en hacer posible cada una de sus obras cuidando incluso que la presentación del trabajo cumpliera los gustos estéticos de la época, dado que de la perfección de su obra dependía su prestigio artesanal.

El juicio acerca de la calidad del producto tenía entonces como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. (Crosby, 1989a).

Cuando se inició la Revolución Industrial, ésta trajo consigo el sistema de fábricas y la especialización de los trabajadores dio como resultado una mayor cantidad de producción a partir de un número dado de horas hombre. Con la distribución del trabajo, la calidad bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción y que por consiguiente, eran reemplazables.

Este giro en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de que un operario se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la Calidad de los productos elaborados en forma masiva. Dichos procedimientos han ido evolucionando sobre todo durante estos últimos tiempos, lo cual ha sido a su vez ocasión para que se pusieran de relieve determinados matices involucrados en el concepto de Calidad. (Crosby, 1989a).

La Administración con Calidad Total, íntimamente relacionada con la satisfacción del cliente, en su avance histórico con personajes como Deming 1989, Crosby 1989a y Feigenbaum 1991, nos permite conocer como responsabilidad de la Administración la Calidad de productos y servicios, los costos de la Calidad como mejoramiento de la misma, programas de Calidad de cero defectos y el fundamento mismo de la Calidad Total en el diseño del producto o bienes, hasta lograrlo en manos de su consumidor satisfecho.

Bien justifican dichos autores y se enmarca con el presente estudio la necesidad de contar con nuevos y más profesionistas de la Calidad que reúnan conocimientos y habilidades administrativas, que planeen Calidad a alto nivel, coordinen actividades con otras áreas y establezcan parámetros de Calidad y mediciones adecuadas.

En el presente trabajo se pretende comprobar la hipótesis de que en todo nivel directivo existe la necesidad de conocimientos de Administración en Calidad Total en los Sectores Industrial, Comercial, De servicios, Gubernamental y Educativo en la zona de Querétaro.

Así entonces, de salir positiva nuestra hipótesis y habiendo comprobado el grado de necesidad de conocimientos en ésta área, se estructurará el programa de Estudio

correspondiente y se propondrá como una opción más de Estudios Superiores en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO.

MARCO DE REFERENCIA

La Calidad de un bien o servicio se relaciona con la satisfacción del cliente y se remonta a los primeros esfuerzos de producción del género humano, pasando por la época industrial, donde el concepto de Calidad dio paso a especificaciones que involucraba al concepto mismo de la Calidad. Así entonces desde los años 50's se habla del mejoramiento de la Calidad involucrando a todos los integrantes, lo cual requeriría de un compromiso mayor por parte de la administración hasta llegar a las bases fundamentales de la Calidad total con seguidores como:

- Deming 1982, que establece como responsabilidad de la administración la Calidad de los productos y servicios.
- Juran 1990, que investiga los costos de la Calidad como mejoramiento de la Calidad.
- Crosby 1989a, promotor de movimiento cero defectos.
- Feigenbaum 1991, que establece en 1956 el concepto total de Calidad, bajo el fundamento de que debe iniciarse en el diseño mismo del producto y terminar sólo cuando el artículo está en manos de un consumidor satisfecho.

La Calidad es trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. Juran como Feigenbaum, señalan la necesidad de contar con nuevos profesionistas de la Calidad que reúnan conocimientos estadísticos y habilidades administrativas en control de Calidad, que planeen la Calidad a alto nivel, coordinen actividades con otros departamentos, establezcan estándares de Calidad y proporcionen mediciones adecuadas.

Por lo que la Calidad total pasa a ser estrategia de competitividad en el momento en que se consideran los requerimientos del consumidor y la Calidad de sus competidores, lo cual indica cambios profundos de actitud en la cultura de las organizaciones y estructura de la empresa.

Ante tal situación la universidad autónoma de Querétaro a través de la División de estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, ha sentido la necesidad de realizar estudios tendientes a determinar los segmentos y necesidades educativas actuales, en una investigación de mercado que contribuya al fundamento para la incorporación de Estudios de Posgrado de Administración en Calidad Total, en el entorno de la globalización de mercados y aperturas comerciales; a la cual no escapa la Entidad Federativa de Querétaro que por sus características de infraestructura industrial, la Universidad está comprometida a reforzar y enriquecer sus programas de Posgrado como parte de su misión al socializar el capital intelectual y cultural al pueblo de Querétaro.

JUSTIFICACION

Los cambios acelerados en el entorno económico, político, tecnológico y social que vive el mundo, nuestro país y el Estado de Querétaro, han repercutido con especial intensidad en el papel que juega la Universidad Autónoma de Querétaro, y en particular en las funciones que desempeña para adecuar su quehacer a las exigencias del medio en el que interviene como Institución social. Por ello la modernización de la educación no solo comprenderá las transformaciones necesarias para responder a las condiciones cambiantes de país, sino también, las indispensables para que la educación se oriente al logro de los objetivos relevantes al ampliar la oferta ante la demanda creciente del desarrollo actual que el país está requiriendo. La competitividad en la globalización de mercado y aperturas comerciales, hace necesario la implantación de una respuesta educativa en Administración en Calidad Total capaz de conformar un nuevo perfil de profesionistas que satisfaga los requerimientos de la modernización, a la planta productiva y estilos de administración.

Siendo responsable la Universidad de proporcionar dicho requerimiento, atendiendo a un enfoque de cohesión curricular, y congruencia científica e histórico social de las necesidades y retos de la modernidad Mexicana y en particular de la Queretana. Es preciso mejorar la Calidad de la educación y de sus servicios de apoyo, para fortalecer la modernidad que permita alcanzar los propósitos de la política educativa de desarrollo nacional y propiciar una mayor participación social.

Lo anterior se conjuga con la necesidad personal de contribuir con la Universidad y la sociedad misma al realizar el estudio de investigación de mercado que permita determinar por un lado las necesidades de los sectores industrial, comercial, de servicios, gubernamental y educativo, así como satisfacer dicha necesidad en base a resultados y particularmente con ello sustentar un trabajo que permita la elaboración de tesis, para obtener el grado de maestría en Administración.

La importancia que cobra realizar éste tipo de investigaciones que contribuya con base en la modernización y desarrollo de las empresas, se traduce finalmente en una elevación del nivel de vida de nuestra sociedad en general al convertir las promesas y compromiso en acción, alentando a los individuos a que establezcan objetivos de mejoramiento para sí mismos, para lograr metas de beneficio social al ofrecer el acceso a una opción más de estudios al incorporar en los estudios de posgrado la Administración en Calidad Total.

La Calidad no cuesta. (Crosby, 1989a).

Pero no es gratuita.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la magnitud de la necesidad que existe de conocimiento de Administración en Calidad Total en los sectores industrial, comercial, de servicios, gubernamental y educativo en la zona de Querétaro, para saber si se justifica la creación de una opción educativa a nivel posgrado en la UAQ.

METAS

Estructurar en base a si los resultados son positivos, un programa de estudios con los fundamentos de la administración en Calidad Total.

Beneficiar con una opción educativa más de Estudios Superiores en la Facultad de Contaduría y Administración, a la sociedad Mexicana y Queretana en particular.

DEFINICION DEL PROBLEMA

Se supone que existe una carencia de conocimientos a nivel directivo de la Administración en Calidad Total, y una demanda de los mismos en los diferentes sectores, debido a que se está requiriendo que las empresas sean más productivas y competitivas ante la globalización de los mercados, siendo necesario contar con profesionistas de posgrado para enfrentarnos a las actividades comerciales de la Industria Mexicana y poder competir agresivamente en el mercado internacional.

HIPOTESIS DE TRABAJO

Existe una necesidad de conocimientos de Administración en Calidad Total a nivel directivo en los sectores industrial, comercial, de servicios, gubernamental y educativo en la zona de Querétaro.

HIPOTESIS NULA

No existe la necesidad de conocimientos en Administración en Calidad Total a nivel directivo en los sectores industrial, comercial, de servicios, gubernamental y educativo en la zona de Querétaro.

I. CALIDAD TOTAL Y LA COMPETITIVIDAD EN EL MUNDO ACTUAL

I.1. PRINCIPALES ETAPAS DEL DESARROLLO HISTORICO DEL MOVIMIENTO HACIA LA CALIDAD.

En éste proceso de evolución se distinguen cuatro diferentes etapas:

1ª ETAPA. En la que se cuida la Calidad de los productos mediante un trabajo de inspección.

2ª ETAPA. En la que se cae en la cuenta de que la atención a la Calidad exige observación del proceso a fin de mejorarlo.

3ª ETAPA. La etapa en la que además del mejoramiento del proceso, se percibe la necesidad de asegurar el mejoramiento introducido.

4ª ETAPA. En la que la administración misma redefine su papel con el propósito se que la Calidad del producto sea la estrategia a emplear para tener éxito frente a los competidores.

A continuación se describen brevemente cada una de estas etapas. (Crosby, 1989a).

1ª ETAPA: EL CONTROL DE LA CALIDAD MEDIANTE LA INSPECCIÓN.

Esta etapa coincide con el periodo en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie. Ante la situación era necesario ver si el artículo al final de la línea de producción, resultaba apto o no para el uso que estaba destinado; por eso, en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección. A éste nuevo organismo se le denominó departamento de control de calidad.

Según Frederick Winslow Taylor, 1989, el iniciador de la administración científica, toca a la administración definir la tarea de los operarios y especificarles el procedimiento y la relación que debe darse entre tiempos y movimientos. La tarea de control de calidad compete a los supervisores.

Charbonneau and Webster, en su obra el Control de Calidad, afirman que la inspección tiene como propósito examinar de cerca y de forma crítica para comprobar su Calidad y detectar los errores; una vez que estos han sido identificados, personas especializadas en la materia deben ponerle remedio. Lo importante es que el producto cumpla los estándares establecidos, porque el comprador juzga la Calidad de los artículos tomando como base su uniformidad, que es resultado de que el fabricante se sujete a dichas especificaciones.

La inspección no solo debe llevarse a cabo en forma visual, sino además con instrumentos de medición. Charbonneau and Webster proponen métodos de muestreo como ayuda para llevar a cabo el control de Calidad, y fundamentan sus métodos en la Estadística, hablando además de cómo debe organizarse el departamento de inspección.

2ª ETAPA: EL CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD.

Shewart , 1931, a quien se le conoció como el padre del control estadístico de la calidad, fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da variación en el proceso.

Esta variación debe ser estudiada con los principios de la probabilidad y de la estadística. Observó que no pueden producirse dos partes con las mismas especificaciones, lo cual se debe entre otras cosas, a las diferencias que se dan a la materia prima, a las diferentes habilidades que se dan a los operadores y a las condiciones en las que se encuentra el equipo. Inclusive se da variación aún en las piezas por un mismo operador y con la misma maquinaria.

La administración debe tomar en cuenta éste hecho, relacionado íntimamente con el problema de Calidad. No se trata de suprimir la variación, esto resulta prácticamente imposible, si no ver qué rango de variación es aceptable sin que se originen problemas. El análisis expuesto tuvo su origen en el concepto de control estadístico de Shewart, 1939.

Shewart, 1939, desarrolla técnicas estadísticas para determinar dichos límites y gráficas de control en las que se pudieran presentar los resultados, y mientras proseguía su trabajo con respecto al control del proceso, otros investigadores de la misma compañía principalmente Harold Dodge y Harry Roming, 1959, avanzaban en llevar a cabo el tipo de muestreo, que es el segundo elemento importante del control estadístico del proceso.

La participación de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de producir armamento en grandes cantidades, fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas del control estadístico de la calidad.

La necesidad de elaborar programas de entrenamiento en asuntos referentes a control de Calidad con la cooperación de importantes universidades de Estados Unidos, fue la ocasión para que los conceptos y las técnicas del control estadístico se introdujeran en el ámbito universitario. Los estudiantes que habían tomado cursos comenzaron a integrar sociedades locales de control de calidad. Fue así como se originó la American Society for Quality Control (ASQC) y otras más.

A finales de la década de los 40's, el control de Calidad era parte ya de la enseñanza académica, sin embargo se le consideraba únicamente desde el punto estadístico y se creía que el ámbito de su aplicación se reducía en la práctica al departamento de manufactura de producción.

Se inicia una nueva etapa en el movimiento hacia la Calidad, sólo hasta el momento en que se perciben las implicaciones que el control estadístico de la Calidad tiene para la administración (Harold Dodge y Harry Roming, 1959).

3ª ETAPA: EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Se caracteriza por dos hechos muy importantes: la toma de conciencia por parte de la administración del papel que le corresponde en el Aseguramiento de la Calidad, y, la implantación del nuevo concepto de control de Calidad en Japón.

Antes de la década de los 50's, la atención se había centrado en el mejoramiento de la Calidad lograda, lo cuál significaba que había que desarrollar profesionales dedicados al problema de Aseguramiento de la Calidad y que, más aún había que involucrar a todos en el logro de la Calidad. Todo lo cuál requería un compromiso mayor por parte de la administración.

Edward Deming ocupa un lugar preponderante en el movimiento hacia la Calidad, debido sobre todo, a su planteamiento y el de sus maestros.

Su planteamiento es el siguiente: si se mejora la Calidad, disminuyen los costos. La reducción de costos justamente con el mejoramiento de la Calidad se traducen en mayor productividad. La empresa con mayor productividad es capaz de permanecer en el mercado cada vez más, lo cuál les va a permitir permanecer en el mundo de los negocios conservando así la fuentes de trabajo para sus empleados. Hacer éste cambio en el sistema es tarea de la alta gerencia.

Dado que la alta gerencia es responsable del sistema y puesto que gran parte de los productos defectuosos se derivan del sistema mismo, la alta gerencia y no los trabajadores, es la responsable en mayor medida (el 85%) de los productos defectuosos. Si la alta gerencia quiere cumplir con la responsabilidad que compete en ésta época de gran competitividad, debe llevar a cabo determinadas acciones (los catorce puntos de Deming) que le van a permitir hacer el cambio del sistema. El planteamiento de Deming, se publicó en su obra *Quality Productivity and Competitive Position*, editada en 1982, enseñando Control de Calidad y es a quien se le da el crédito de haber empezado la revolución en el Control de la Calidad.

Joseph Juran, en su libro *Quality Control Handbook* editado en 1951, trató el tema de los costos de Calidad y de los ahorros substanciales que los administradores podían lograr si atendían inteligentemente el problema. Estos ahorros los compara el autor con el "oro de una mina" que es necesario saber explotar. Algunos costos de producción son inevitables, pero otros se pueden suprimir. Son inevitables los relacionados con el control de calidad. Los que se pueden suprimir son los que se relacionan con los productos defectuosos, como son el material de desecho, las horas invertidas en reparaciones, en el trabajo y en atender reclamaciones y las pérdidas financieras que resultan de clientes insatisfechos. Si se suprimieran todos éstos costos invirtiendo en el mejoramiento de la Calidad se lograrían ahorros verdaderamente substanciales. Se estaría explotando el "oro dentro de la mina". Es responsabilidad de la alta gerencia decidir qué tanto quiere invertir en éste mejoramiento. Los administradores además deben tener en cuenta que determinadas decisiones tienen consecuencias muy importantes. Por ejemplo la inversión hecha en el diseño de Calidad en un nuevo producto va a repercutir grandemente en los costos de fabricación del producto y en la aceptación que el artículo va a tener entre los consumidores.

En 1961, Feigenbaum en su libro *Total Quality Control*, propone por primera vez el concepto de Control Total de la Calidad. Su planteamiento es el siguiente: no es posible

fabricar productos de alta Calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente. Para que el control de calidad sea efectivo, éste debe iniciarse en el diseño mismo del producto y terminar sólo cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio fundamental del que hay que partir es el siguiente: la calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

Tanto Juran como Feigenbaum señalan la necesidad de contar con nuevos profesionales de la Calidad que reúnan conocimientos estadísticos y habilidades administrativas; expertos en ingeniería de control de Calidad a alto nivel, coordinar las actividades de otros departamentos, establecer estándares de Calidad y proporcionar mediciones adecuadas.

Crosby está ligado con la filosofía conocida como cero defectos, que experimentó cuando trabajó en la Martin Company, fábrica de los misiles Pershing, en la década de los 60's.

El programa se distinguió por el énfasis que puso en hacerlos conscientes de la importancia del programa a quienes iban a participar en él y en motivarlos. Martin Company, pues, articuló una filosofía, según la cuál el único estándar aceptable de Calidad es cero defectos. Para lograr éste propósito entrenó a sus trabajadores, hizo eventos especiales, estableció metas y llevó a cabo auto evaluaciones.

4ª ETAPA: LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.

En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actitud de la gerencia con respecto a la Calidad, debido sobre todo al impacto que por su Calidad, precio y confiabilidad han tenido los productos Japoneses en el mercado internacional.

Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la Calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de Calidad era perjudicial a la compañía, ahora se valora la Calidad como estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como valor más importante que debe presidir las actividades de alta gerencia (Feigenbaum, 1990).

La Calidad no pasa a ser estrategia competitiva sólo por que se apliquen métodos estadísticos para controlar el proceso, como tampoco lo es por el hecho de que todos se comprometan a elaborar productos sin ningún defecto, pues esto de nada serviría si no hay mercado para ellos. La Calidad pasa a ser estrategia de competitividad en el momento en que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica, los requerimientos del consumidor y localización de los productos de los competidores. Se trata de planear toda la actividad de la empresa, en tal forma de entregar al consumidor artículos que correspondan a sus requerimientos y que tengan una Calidad superior a la que ofrecen los competidores. Esto sin embargo, implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de la empresa (Barra, 1990)

I.2. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.

La productividad se define como la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo. A menudo es conveniente medir ésta relación con el cociente de la producción entre los insumos. La productividad mejora si se usa un menor número de insumos para la misma producción. (Barra, 1990).

Después de varias décadas, el crecimiento en la productividad se detuvo en los 70's. El desplome de la productividad tiene causa en la alta inflación. El responsabilidad de la administración medir constantemente la productividad y actuar en conjunto con los trabajadores para mejorarla. Desafortunadamente la productividad no se mide adecuadamente en muchas empresas y la administración se muestra algunas veces renuente a actuar.

La productividad nacional se mide mediante el factor total de productividad o mediante razones parciales. El factor de razón total de la productividad es medida por que considera todos los insumos que se han usado para lograr la producción (Barra, 1990).

$$\text{Factor de la productividad total} = \frac{\text{PIB}}{\text{Mano de obra} + \text{capital}}$$

Los beneficios que trae consigo el mejoramiento de la productividad son los siguientes:

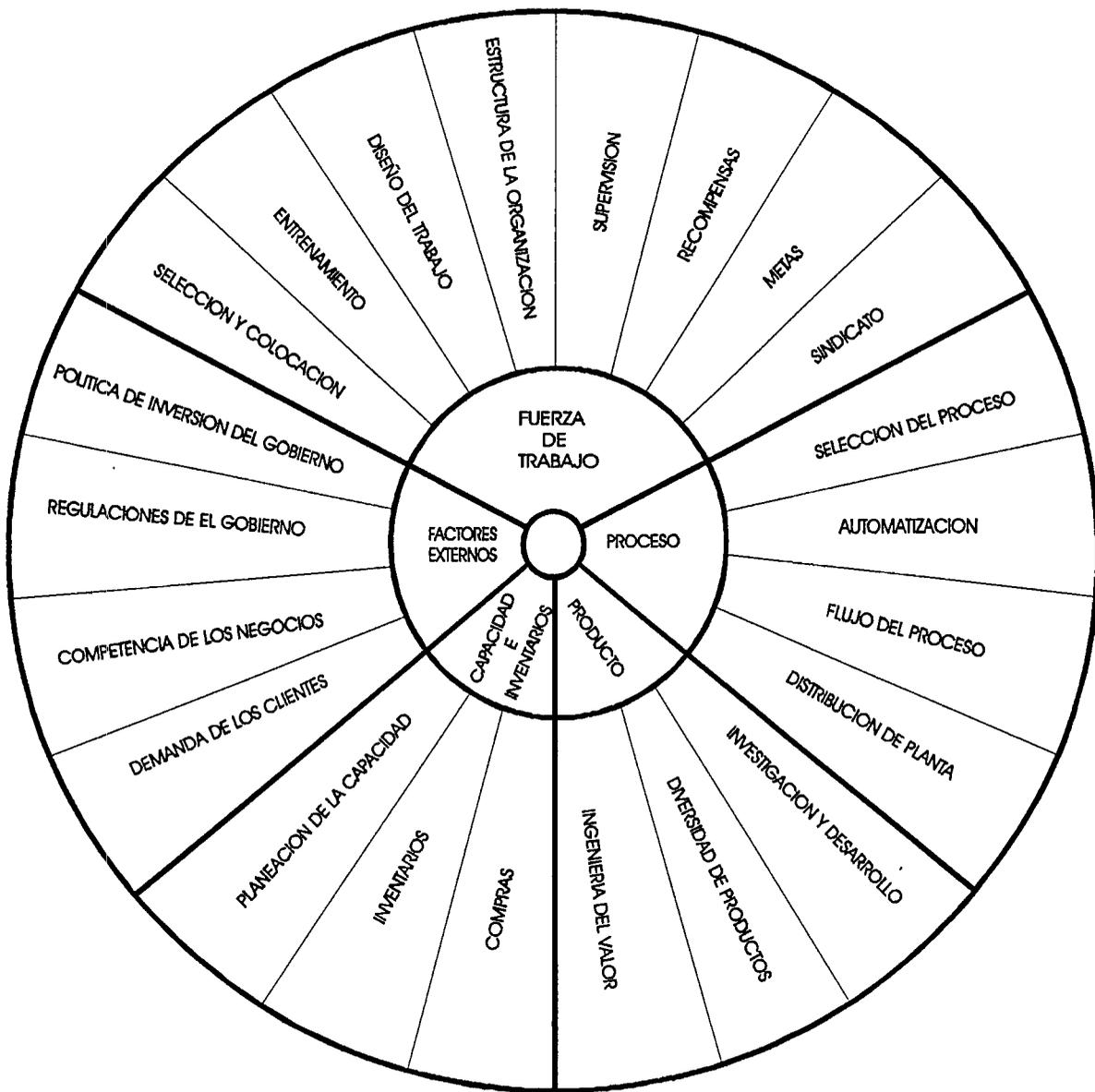
- La producción creciente crea un mayor ingreso per cápita.
- Efecto favorable sobre la balanza comercial internacional. Las balanzas comerciales están directamente afectadas con la productividad de otras Naciones.
- mitiga por los efectos la inflación ya que los incrementos en la productividad compensa los aumentos salariales.
- aumento de utilidades, pues se incrementan las ventas.

Cuando la productividad de un administrador en particular se está midiendo, sólo debe incluirse en el denominador aquellos insumos que sean controlables. Estas medidas deben ser fijadas por la administración en línea y todas las medidas deben vincularse en forma jerárquica. Las mediciones de los administradores individuales deben incorporar todas las responsabilidades laborales aún cuando deban establecerse varios cocientes. Es necesario incorporar EFECTIVIDAD en las medidas de productividad, cuando tanto la efectividad como la EFICIENCIA varíen en el tiempo.

FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Factores externos, factores de los productos, el proceso, la capacidad, el inventario y la fuerza de trabajo. En cualquier programa particular de mejoramiento de la productividad, de debe seleccionar la mezcla adecuada de éstos factores (Barra, 1990).

Ver la figura siguiente:



PROCESOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

Los programas de mejoramiento y productividad siguen el proceso estándar de planeación y control que se usa en los negocios.

Los pasos que se requieren en éstos programas son:

1. Desarrollo de medidas de la productividad.
2. Fijación de las metas de productividad.
3. Desarrollo de planes para el mejoramiento de la productividad.
4. Implantación de los planes.
5. Medición de los resultados y toma de acciones correctivas:
Independientes de los factores o enfoques específicos que se seleccionen para mejorar la productividad, éste proceso de planeación y control es necesario y esencial.

I.3. CIRCULOS DE CALIDAD.

Un círculo de Calidad es sencillamente un grupo de empleados que se reúnen en forma periódica para resolver problemas de trabajo. Un círculo de Calidad indica algo más que la participación de los empleados en la toma de decisiones. Los empleados reciben entrenamiento sobre las técnicas de solución de problemas, reúnen los datos en forma activa y resuelven juntos los problemas.

Conacyt, 1991, lo define también como el grupo de cuatro a diez empleados que realizan tareas similares y voluntariamente se reúnen con regularidad en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de su trabajo, y, proponen soluciones a la gerencia; es algo más que un grupo de empleados solícitos. Es un foro cuidadosamente estructurado que estimula a los empleados a participar en las decisiones de sus labores.

Se trata de una poderosa técnica motivacional que fomenta la creatividad, la inteligencia y la experiencia de cada uno de los participantes del círculo de Calidad. Se basa en la premisa de que las personas que hacen un trabajo todos los días tienen más conocimientos sobre el mismo que cualquier individuo. Se encuentra en la mejor posición para estudiar un problema y encontrar una solución práctica especialmente cuando se trata de Calidad.

Cuando se les pregunta a los empleados qué hay que hacer en vez de decirles lo que deben hacer, ellos responden al desafío con mucho más que buenas ideas. La moral aumenta y con ella el espíritu de equipo que motiva a los empleados a ser más productivos, se sienten orgullosos de su trabajo, asumen responsabilidades personales de la productividad en la Calidad del producto y en la confiabilidad. Sienten agrado por la tecnología avanzada porque piensan que están encargados de ella, aunque muchas veces la rechazan porque sienten que los sustituye. Hay menos resistencia al cambio porque ayudaron a iniciarla. La comunicación entre la gerencia y los empleados entienden el papel que juegan dentro de su organización, éstos beneficios intangibles con frecuencia pesan más que el valor de las ideas.

Para que la gerencia comprenda bien el concepto, conocerá cómo operan los círculos de Calidad dentro de la estructura organizacional y, lo que es más importante, cuáles son las responsabilidades personales de la gerencia en términos de proporcionar el ambiente y el apoyo adecuado para que el concepto se desarrolle.

A veces el círculo cambia de una situación de solución de problemas a una de prevención de los mismos. Mientras tanto los miembros aprenden sobre sus trabajos, sus secciones y su planta. Experimentan crecimiento y desarrollo personal y aprenden a comunicarse entre sí, con su supervisor y con la gerencia.

COMO OPERAN LOS CIRCULOS.

Por lo general los miembros de un círculo son compañeros de trabajo en una sección. La participación es voluntaria; se invita a los trabajadores, nunca se les obliga a formar un círculo. Quienes deciden no participar son informados de lo que hace el grupo y se les brinda la oportunidad de participar en actividades de apoyo. (Conacyt, 1991).

Los problemas pueden ser identificados por los empleados individualmente o la administración misma puede entregarlos al grupo.

Se proporciona la información, el material y otros recursos que necesita el círculo y ayuda a elaborar su presentación ante la gerencia; el líder enseña a los miembros una variedad de técnicas básicas creativas de solución de problemas durante las primeras seis a ocho reuniones, como tormentas de ideas, análisis de causa y efecto, análisis de Pareto, recopilación de datos y construcción de datos (Barra, 1990).

Los miembros también aprenden cómo presentar efectivamente sus conclusiones y recomendaciones ante la gerencia. Un círculo se pasa con frecuencia entre ocho y doce semanas analizando un problema característico del lugar de trabajo, mientras que un círculo experimentado puede pasar varios meses tratando de solucionar un problema muy complejo. Se arregla una reunión entre el círculo y el nivel gerencial correspondiente para que así el círculo pueda presentar sus propuestas. La gerencia puede aceptar, rechazar o modificar las recomendaciones. Es importante recordar que el círculo propone soluciones, no las implanta sin el conocimiento de la gerencia. En efecto, un círculo de Calidad multiplica los recursos intelectuales disponibles dentro de una organización (Conacyt, 1991).

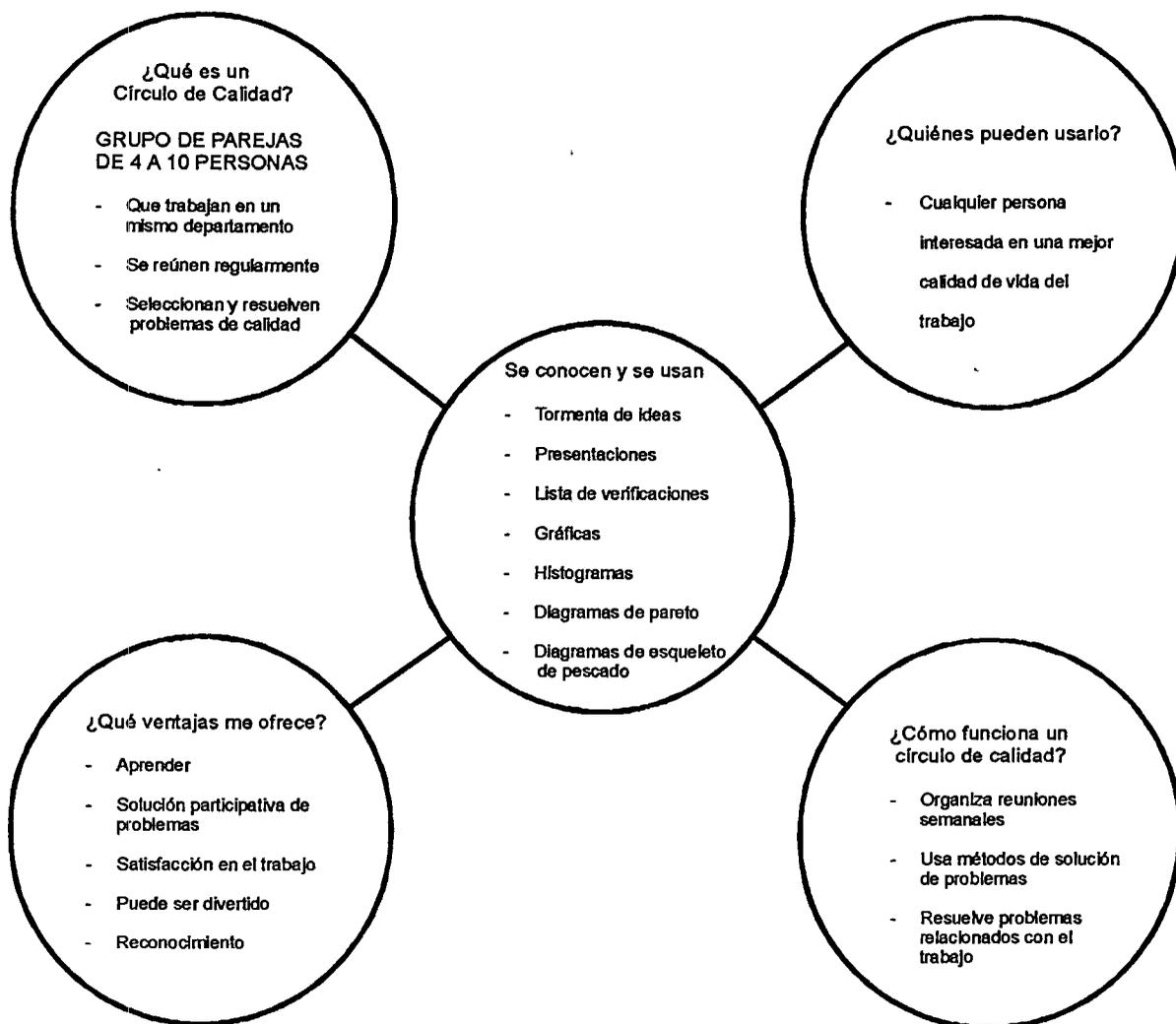
También pueden obtenerse mejores soluciones ya que varias personas trabajan en el mismo problema (Barra, 1990).

La estructura y la dirección son esenciales para el éxito del círculo. Este no es un comité asesor ad hoc o una sección de quejas. Un facilitador y el líder dirigen el círculo hacia los problemas relacionados con el trabajo que los miembros son capaces de resolver; no son de su incumbencia los problemas del personal ni de relaciones industriales, así como tampoco discusiones sobre el mal o buen desempeño de ciertos individuos.

Un círculo recién creado deberá centrarse sobre problemas simples del lugar de trabajo que ofrecen una alta probabilidad de éxito. Los logros tempranos crean confianza y experiencia, preparando al círculo para tratar proyectos más ambiciosos que puedan requerir la participación de otras secciones y círculos.

Los trabajadores de hoy en la mayoría de los países del mundo han evolucionado a un nivel en el que la satisfacción de sus necesidades del ego son de gran importancia para ellos. En todo tipo de fuerzas de trabajo, la participación en los círculos de Calidad brinda a los trabajadores la oportunidad de usar sus potencialidades individuales para ayudar a satisfacer muchas de sus necesidades (Conacyt, 1991).

CIRCULOS DE CALIDAD EN EL MUNDO



QUISIERA OFRECERME COMO VOLUNTARIO PARA PARTICIPAR EN UN CÍRCULO DE CALIDAD

NOMBRE _____

DEPARTAMENTO _____

FORMA PARA SOLICITAR VOLUNTARIOS

COMPROMISO PARA EL CAMBIO.

En la actualidad, muchos empleados sienten que merecen tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Una ética participativa en el trabajo resolvería después de todo, una de las contradicciones más asombrosas de la vida moderna: la contradicción que existe entre los derechos democráticos en la sociedad y la norma autocrática en la organización. Fuera de la planta y de la oficina, los empleados tienen todos los derechos, libertades, privilegios y oportunidades de una sociedad democrática. Sin embargo, cuando entran a su lugar de trabajo, se espera que toleren las estructuras organizacionales que sólo pueden describirse como autoritarias. Esta contradicción fomenta una atmósfera en la que gran número de gerentes y subordinados son adversarios, más aún, se tolera el descuido en el trabajo, se ignoran los defectos, se abusa y se sobrecargan las máquinas y la cantidad es más importante que la Calidad.

Lograr la máxima Calidad y productividad requiere un cambio que gradualmente involucre más y más empleados y gerentes en las actividades de solución de problemas y toma de decisiones.

La alta gerencia también prestará atención a factores elementales como la limpieza del lugar del trabajo, el mantenimiento preventivo de la maquinaria, el deseo de que el proceso esté libre de errores y una actitud que “piense en la Calidad” en cada etapa del proceso de producción.

Casi ninguna de las organizaciones están dispuestas a aprovechar éste potencial de la fuerza de trabajo, y son éstas las que se encuentran en una desventaja grande ante la competitividad de la otras organizaciones nacionales e internacionales tendientes a ocupar buenas posiciones en el mercado, quitándoles así oportunidades de crecimiento y convirtiéndolas en las más cercanas a sufrir pérdidas con respecto a su participación en el mercado y desastrosamente tendientes a desaparecer.

Los círculos de Calidad no sólo mejoran la Calidad, con frecuencia mejoran también la productividad. Como muchos problemas involucran tanto una baja Calidad como una baja productividad, los círculos de Calidad, desarrollan soluciones que mejoran ambos aspectos a la vez. Por lo tanto, un mejor nombre para los círculos de Calidad podría ser “Círculos de Desempeño”, en reconocimiento a su contribución tanto a la Calidad como a la productividad. (Barra, 1990).

CIRCULOS DE CALIDAD EN EL MUNDO.

Los círculos de Calidad están adquiriendo popularidad mundial. Se está expandiendo como el fuego al Este y el Oeste; en un principio cuando se formaron en algunas compañías de Japón a principios de la década de los 70's, la mayoría de los observadores creyó que el concepto sólo prosperaría en el clima y tradición propios de la cultura japonesa.

Cuando se formaron en Taiwan y Corea a fines de la década, muchos creyeron que la ética oriental podría ser la tierra fértil para los círculos. En la actualidad con la formación de los círculos en Estados Unidos, América Latina, Europa y Sureste de Asia, se ha advertido que los principios generales de los círculos de Calidad universales se aceptan en la mayoría de los países del mundo. (Conacyt, 1991).

En el presente existe más de un millón de círculos con diez millones de miembros operando en Japón y en casi todas las industrias. En los últimos diez años se han formado en Corea más de cincuenta mil círculos con quinientos mil miembros, otros cincuenta mil se han formado en Taiwan, China, las Filipinas, Tailandia, Malasia y Singapur.

Existen más de cincuenta mil círculos operando en América del Sur la mayoría en Brasil. En los últimos años la cantidad de círculos en Estados Unidos ha aumentado de unos cientos en un grupo de compañías, hasta cerca de veinticinco mil en más de dos mil quinientas organizaciones. Alrededor de dos mil quinientos círculos están funcionando en Canadá y mil en México (Conacyt, 1991). En Europa la mayoría funcionan en Francia, donde cerca de mil se han formado en doscientas compañías. En los años recientes cerca de mil quinientos círculos se han formado en el Reino Unido, Bélgica, Alemania, Los Países bajos, Dinamarca, Suecia y Noruega.

Si bien las cifras señaladas son impresionantes, sólo un pequeño porcentaje del total de la fuerza de trabajo está involucrada en la mayoría de los países. Inclusive en Japón, después de veinte años de crecimiento en el número de círculos, todavía está formando otros nuevos. Se puede esperar que el número de círculos continúe aumentando en el mundo en los próximos diez a veinte años. (Conacyt, 1991).

PAISES	NUMERO DE CÍRCULOS	NUMERO DE MIEMBROS
JAPÓN	1,000,000	10,000,000
COREA	50,000	500,000
TAIWAN, CHINA, LAS FILIPINAS, TAILANDIA, MALASIA Y SINGAPUR	50,000	500,000
SUDAMÉRICA	50,000	500,000
EE.UU.	25,000	250,000
CANADÁ	2,500	25,000
MÉXICO	1,000	10,000
FRANCIA	1,000	10,000
REINO UNIDO, BÉLGICA, ALEMANIA, PAÍSES BAJOS, DINAMARCA, SUECIA Y NORUEGA	1,500	1,500
EN EL MUNDO	1,200,000	12,000,000

Conacyt, 1991

I.4. LA NUEVA COMPETITIVIDAD.

“CALIDAD TOTAL”

No basta con mejorar el proceso y ofrecer en ésta forma productos bien elaborados, si no hay mercado para éstos productos. Por eso, se considera como un factor de primera importancia para lograr competitividad que el producto o servicio realmente responda a las expectativas de los clientes. Sólo así se podrá hablar de Calidad del producto. Por eso, en el nuevo concepto de control de Calidad; la Calidad se define a partir del cliente.

CONCEPTO TRADICIONAL DE CALIDAD.

En el concepto tradicional, la Calidad tiene que ver casi exclusivamente con las especificaciones. Un artículo tiene Calidad si cumple con las especificaciones establecidas en la medida en que no las cumple, deja de tener Calidad.

Es muy común que se establezcan límites de especificación. Si el producto está dentro de dichos límites, se le considera como bueno; si está fuera se le considera defectuoso.

Sin embargo, si se dice que un producto tiene Calidad sólo por el hecho de que éste ha sido fabricado dentro de los límites de especificación, los productos cercanos a dichos límites se asemejan, por lo que toca a la Calidad atender, más a los que están fuera de los límites que a los que estén en el centro de las especificaciones.

Por otra parte, no hay normas perfectas, sean éstas nacionales e internacionales; lo cuál se debe tanto a que quienes establecen las especificaciones no siempre tienen los criterios adecuados como a que las especificaciones no se actualizan constantemente. Por eso, dichas normas son en general deficientes.

De ahí que sea frecuente el caso de productos que cumplen con especificaciones y que, sin embargo, no resulta a entera satisfacción del cliente.

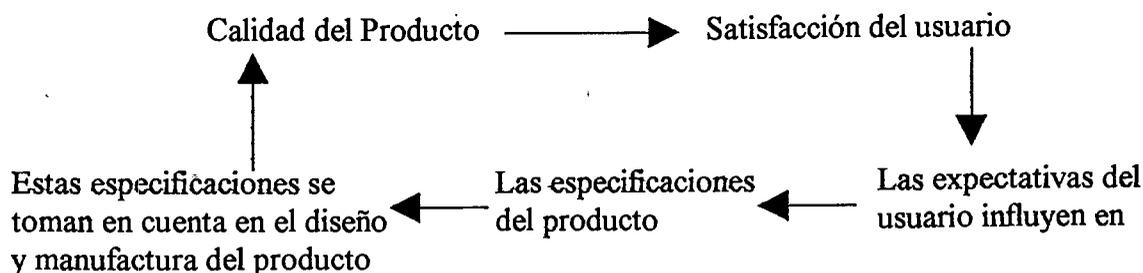
Por éstos motivos es necesario tomar un nuevo punto de referencia para definir qué es Calidad.

NUEVO CONCEPTO DE CALIDAD.

Aún cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de Calidad implica algo más: la Calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores.

- Un producto o servicio tiene Calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente.
- Definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.
- Concepto tradicional de Calidad: Calidad como grado de conformidad de un servicio o producto con respecto a una norma standard.

- En el siguiente esquema se compara el concepto tradicional de Calidad con el moderno.



Con éste nuevo concepto de Calidad, las empresas están en posibilidad de ofrecer a los consumidores los productos que desean y que adquieren gustosos.

LAS EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES.

Los consumidores esperan que los productos:

- Funcionen adecuadamente para el propósito para el que lo han comprado (funcionalidad del producto).
- Se conserven durante un tiempo razonable (duración del producto).
- Cuenten con una garantía de servicio después de la venta que proporcione mantenimiento al producto (servicio de posventa).

A éste primer grupo de requerimientos se le suele designar con la letra Q.

Los consumidores esperan además que los productos:

- Tengan un precio razonable.
A éste segundo requerimiento se le asigna la letra C.
- Y que la entrega se haga en el tiempo y en la cantidad convenidos.
A éste tercer requerimiento se le conoce con la letra S (schedule) o D (delivery).

El sistema administrativo de Control Total de Calidad se basa en el nuevo concepto que actualmente se tiene de control de Calidad.

Por control de Calidad en su acepción moderna, se entiende un sistema de procedimientos para producir en forma económica bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del consumidor.

Para comprender mejor la definición dada, cabe destacar tres rasgos o factores importantes:

1.- Un cambio de actitud.

En lugar de hacer una inspección al término de la línea de producción para ver qué artículos son buenos y cuáles son defectuosos, hay que atender al proceso de producción para mejorarlo.

2.- Un nuevo punto de referencia.

De nada sirve que los productos estén bien hechos, si éstos no satisfacen las expectativas de los consumidores.

Por eso, el punto de referencia para definir la Calidad es el hecho de que los productos respondan a dichas expectativas.

3.- Una nueva filosofía.

Se debe emprender un proceso de constante mejoramiento para que la empresa se consolide en un mercado de gran competitividad.

CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

El Control Total de Calidad es un modelo de administración que busca propiciar la Calidad en el sentido más amplio, en todo el personal y en toda actividad que se realiza en la empresa.

Su implantación requiere de un profundo convencimiento de cambio de los sistemas tradicionales de Administración a un sistema participativo, considerando a los hombres como seres humanos capaces de entender su trabajo y realizarlo dentro de la Calidad y productividad.

Los objetivos generales del Control Total de Calidad tienden a lograr:

- 1.- La productividad de los recursos de la empresa.
- 2.- La Calidad de sus productos y actividades.
- 3.- La integración de su personal.

CONCEPTOS QUE INTERVIENEN EN EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

CONTROL

Auto control

Bajo control

Cuando hablamos de CONTROL entendemos que es Auto control, porque en cada actividad que se realice existirán los elementos necesarios para que cuando algo se desvíe, sea ajustado inmediatamente por el encargado de dicha actividad.

Y Bajo control porque la actitud debe ser de prevención y no de corrección; adecuar los procesos y preparar al personal porque las cosas deben darse bien en forma natural.

TOTAL

Todo el personal

El control total de Calidad tiene Calidad en todos los rincones de la empresa y llevarlo a todas las personas con todo lo que hacen es lo que da definición de TOTAL.

El concepto de Calidad debe darse en toda la organización, en todo el personal, sólo así podrá arraigarse en ésta hasta convertirse en una forma de ser y de actuar de manera natural.

P
 R C
 O
 D A
 U L
 C I
 T I
 V I
 D I
 A A
 D I
 I N T E G R A C I O N D

LOGROS DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

El cambio es gradual pero la meta es integrar a todo el personal. La Calidad debe darse en las personas pero también en el ambiente, en los materiales y equipos, en las relaciones humanas etc., sólo así tendrá lugar un cambio y cada vez mejor.

Calidad:

- Del personal
- De la mano de obra
- De toda actividad

De ésta manera llegamos a una definición de Calidad que satisface cualquier exigencia de cualquier producto o servicio o relación humana: que "la cosa" sirve para el fin que se diseñó oportunamente y dentro de los costos presupuestados y dura el tiempo esperado. Por consiguiente, definimos el CONTROL TOTAL DE CALIDAD como: el conjunto de acciones y comportamientos de toda organización para que cada una de las personas que la integran tengan los elementos y medios para que en forma autónoma sea capaz de asegurar que los resultados de su trabajo satisfagan plenamente las necesidades de quienes los reciben en forma oportuna, incurriendo en costos justos y planeados y manteniendo ésta actitud todo el tiempo que dure su relación con la empresa.

Recordemos que solamente podremos asegurar la Calidad de nuestros productos cuando cada persona que interviene en el proceso productivo sea capaz de asegurar su propia Calidad y, por consiguiente, solamente podremos asegurar la Calidad de cualquier departamento cuando todo el personal que lo forma asegure su propia Calidad.

De ésta manera se ha establecido como filosofía del control total de Calidad:

BIEN DESDE EL PRINCIPIO

Para que ésta filosofía y éstos conceptos no queden como un simple ideal o como una buena frase, presentamos cuatro áreas de oportunidad que han de ser satisfechas para avanzar en el camino del Control Total de Calidad.

Hemos llamado a éstas cuatro áreas los cuatro pilares de la Calidad.

- 1.- Que la gente sepa lo que tiene que lograr.
 - Clasificar metas y objetivos.
- 2.- Que la gente sepa cómo hacer su trabajo.
 - Capacitación general e individual.
 - Estandarización.
- 3.- Que la gente tenga los medios para realizar su trabajo.
 - Medios físicos y materiales.
- 4.- Que la gente quiera verdaderamente hacer su trabajo.
 - Integración y motivación.

Lo que hemos planteado como finalidad del Control Total de Calidad en general con el programa de administración de Calidad, debe cubrir como mínimo tres sectores que tienen que ver con la empresa, trabajadores, accionistas y clientes.

FINALIDAD DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

1. Lograr que la organización sea un lugar de trabajo confiable, atractivo de satisfacción y autodesarrollo para los que en ella trabajan.
2. Hacer de la empresa un centro productivo, eficiente y rentable para sus accionistas, garantizando así la continuidad de sus actividades y desarrollo.
3. Hacer de la empresa una fuente confiable que suministre productos seguros y económicos para sus clientes y usuarios.

Al tratar de implantar un programa de Control Total de Calidad, debe verificarse que sea el adecuado a las características y necesidades propias de cada empresa.

ANÁLISIS DE LA CALIDAD TOTAL EN LA TECNOLOGÍA

El 67% de las empresas industriales del país cuentan con tecnología artesanal, en tanto el 25% tiene maquinaria obsoleta, y 8% hace uso de tecnología moderna, pero de éstas últimas, sólo el 3% dispone de la llamada "tecnología de punta" y posibilidades de investigación y desarrollo, así mismo entre cuatro y seis mil empresas industriales mexicanas cuentan con tecnología compatible con los retos de la competitividad que planea la inminente apertura comercial. (Feigenbaum, 1991).

Se considera que mil setecientas empresas manufactureras de un total de ciento treinta y siete mil producen 71.8% del valor agregado y emplean 49.4% del personal ocupado en las fábricas.

La actual estructura tecnológica del sector industrial ha planteado una serie de modificaciones en las relaciones laborales, tendientes a la flexibilización, sobre todo en la gran empresa.

Con respecto a la organización del trabajo, según encuestas parciales recientes, 23.6% de las grandes empresas tenían artículos de Calidad siendo exportadoras y 17.6% sin serlo.

En la industria maquiladora algunos han encontrado la presencia de las nuevas formas de organización del trabajo en 42% de las empresas.

En el aspecto de las relaciones laborales hay coincidencia en pensar que se impone un nuevo patrón flexible en la gran empresa. Otros cambios reestructurantes del panorama productivo serían relocalizaciones territoriales, cambios de mercados internos por externos, alianzas estratégicas no sólo en transnacionales sino también entre capital nacional y mayoritario.

Aunque las autoridades apoyan la competitividad a través de ciertos estímulos existen todavía una serie de obstáculos, como la desigual distribución del financiamiento que castigó sobre todo a las empresas de menor tamaño, la falta de una cultura de Calidad en empresas no grandes, la productividad y "el justo tiempo".

POBRE LA EDUCACION EMPRESARIAL EN MEXICO

Se corre el riesgo de no aprovechar debidamente las oportunidades que la apertura comercial presenta al país, debido a la educación empresarial que en México es muy pobre, es el momento en que la educación empresarial se desarrolle a nivel nacional por lo que se debe fomentar más la cultura empresarial en el país. En éste esfuerzo se está trabajando, pero hace falta mayor rapidez en las acciones gubernamentales para lograr éste objetivo.

No hay que olvidar que en el tratado de libre comercio, se iniciaron las negociaciones el 8 de agosto de 1990 con dos países que tienen niveles educativos de 11 y 12 años de ventaja con México. (Feigenbaum, 1991).

LA CULTURA DE LA CALIDAD LLEGA A EMPRESARIOS

La cultura de la Calidad y productividad ha llegado a todos los medianos y pequeños empresarios de algunos estados quienes han tomado conciencia plena de que el tiempo apremia para competir en el mercado internacional.

La estrecha coordinación que se ha dado en el sector público, los trabajadores, los sindicatos, las empresas y las instituciones educativas de nivel superior han servido para cumplir con el programa de capacitación para la modernización del aparato productivo.

Debemos enfrentar conjuntamente el reto del tratado de Libre Comercio, "debemos estar conscientes de que todos vamos en el mismo barco y debemos actuar unidos para progresar". Somos una nación madura, con una rica experiencia histórica y con una firme identidad cultural. (Senado de la República, 1990).

CALIDAD EN EL SERVICIO FACTOR COMPETITIVO QUE DEBE PROCURARSE SIEMPRE

El valor agregado en los productos y un mejoramiento en los servicios, son los factores competitivos que presenta la situación actual de la globalización económica y de negocios. (Flores, 1992).

La Calidad de servicio no es para establecerse como un objetivo eventual sino como parte misma de la cultura organizacional, es un factor competitivo crítico que debe diseñarse, programarse y vivirse permanentemente para transformar al cliente del presente, en el cliente satisfecho que habrá de ser parte del futuro de la empresa.

A partir de los años 60's se ha dado un giro radical en las empresas, en sus estructuras en sus prácticas gerenciales y en sus formas de concretar negocios. Dentro de éste proceso la tendencia actual es globalizar la política, la economía, los mercados, los negocios, la información y aún, las actitudes y maneras de pensar.

La globalización ha modificado los razonamientos tradicionales que tendían a dividir las industrias creadoras de riquezas en sectores individuales: primarios, secundarios y terciarios. En su lugar, nos obliga a visualizar un mundo que tiene industrias colectivas que no se limitarán por fronteras geográficas, sino por la logística que involucre a todos sus procesos de investigación y desarrollo, producción y comercialización, así como a los países participantes. (Flores, 1992).

LA CALIDAD TOTAL CIMENTADA SOBRE LA CREATIVIDAD DEL TRABAJADOR

Cuando en los mercados internacionales los compradores rescataron la iniciativa para sí, el eficientismo no sirvió para obtener los niveles de Calidad exigidos por los usuarios. Esta fue la rendija por la que los japoneses se colaron hasta dominar los mercados. Junto a Deming, fabricaron ésta rendija al reencontrar la capacidad creadora del individuo, íntimamente ligada a la realización de la persona del trabajador. El hombre, por naturaleza se realiza (en) y (por) su creación (Feigenbaum, 1991).

El redescubrimiento de la Calidad total cimentada sobre la creatividad del trabajador tiene siete pilares fundamentales de acuerdo a Feigenbaum.

1.- La persona razón de ser de la empresa.

Menciona Feigenbaum que para competir con toda la creatividad de su gente, la empresa y sus directivos deben convencer a sus empleados de que la razón de ser de la empresa (comercial, técnica, cultural, etc.) es la persona, el servicio a la persona, la facilitación de la realización plena de la persona. En México se ha boicoteado ésta tesis en muchas empresas con las prácticas siguientes:

- No contratar a mayores de 40 años.
- Reclutar a mujeres pero sólo si se trata de muchachas blancas, atractivas y de “familia bien”, o pagarles menos que a los hombres “porque son mujeres”.
- Insinuar que la maternidad entorpece el progreso profesional.
- Sugerir que el color de la piel “Ayuda”.
- Vender, vender, vender, por medio o a costa de cualquier publicidad, recurso o valor.
- “Desincentivar” la contratación de madres solteras.
- “Ahorrar” en capacitación, porque los empleados ingratos se dejan piratear.
- Basar su “rentabilidad” sobre la base de salarios y cargas de trabajo abusivos.
- No incluir la maternidad en el seguro médico.
- Hacerse de la vista gorda con respecto a acosos sexuales en el trabajo.
- Mediatizar al sindicato y dejar indefenso al empleado, etc.

2.- La dignidad del trabajo de cada empleado.

Igualmente en la empresa prevalece el convencimiento y la mística sobre la “dignidad del trabajo”; que el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo, su sujeto; que el trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia humana, que el trabajo es la clave esencial de toda cuestión social (y la empresa es un sujeto social), la cuál reclama sea resuelta en la dirección de hacer la vida humana más humana; mediante el trabajo, el hombre se realiza así mismo como hombre, en cierto sentido se hace más hombre.

Por lo tanto el trabajo:

No puede ser considerado no tratado como mercancía o un insumo de la producción.

Por ejemplo ¿Qué significa el aprovechar la mano de obra barata de una región o país? Muchas veces, para el capitalista clásico y miope, significa producir con hombres que aceptan por hambre salarios que, aún en ésa región o país, resultan deshumanizantes.

Felizmente, a nivel internacional, la lucha por la Calidad ha hecho ver que la mano de obra barata, no es una fuente de competitividad; sino más bien un subterfugio utilizado por empresas sin capacidad creativa.

3.- La primicia del trabajo sobre el capital.

De igual forma en la empresa debe privar la convicción de que el trabajo por ser del hombre, es más importante que el capital y sus rentas. Para que el trabajo se deshumanice tiene que dársele primicia sobre el capital, sobre los accionistas y sobre toda especulación comercial en relación con los activos de la empresa.

4.- La primicia del trabajo sobre la técnica.

La empresa se tiene que conducir sobre la base de que el trabajo en sentido subjetivo o sea en tanto que el hombre es su sujeto, es más importante que la técnica y sus instrumentos (el trabajo en sentido objetivo).

Es probable que el obrero o empleado acepte y se esfuerce, por hambre al trabajar en condiciones que lo agreden. Pero no podemos pedirle "creatividad" ni "competitividad" a un sujeto al que se víctima a sabiendas con enfermedades o riesgos profesionales, se le encierra en especializaciones caducas y sin horizontes, o se le encadena a labores diseñadas para que no piense, sólo ejecute.

5.- La verdad no tiene substitutos.

Para todo gerente empresarial, como para todo dirigente de hombres, la verdad no tiene substitutos. En una organización en que se cree, se estimula, se deleita y se practica el principio de la verdad no tiene substitutos, es una organización que reclama y facilita la práctica de sentido común.

Es una organización también en la que todos los involucrados saben dónde están parados, qué se espera de ellos y qué pueden ellos esperar de la empresa y de sus colegas. Para el logro del éxito profesional en la satisfacción de sus necesidades como consumidores, en sus ambiciones como accionistas, en sus impresiones como proveedores etc.: es imposible querer ser competitivo con un equipo en el que no se respete la verdad.

6.- La aplicación del sentido común.

El otro elemento fundamental de la Calidad total en 1992 y en todos los tiempos que viene a ser como la sumatoria de todo lo anterior es: el afán permanente de aplicar el sentido común a todas las ramas de la Administración de las empresas.

El sentido común o buen sentido, lo podemos entender como la capacidad para juzgar en general. Descartes, citado por Feigenbaum, 1991, lo consideró como sinónimo de razón y lo define como la facultad de juzgar bien y distinguir entre lo verdadero y lo falso.

Otra forma de entender el sentido común es la de Balmes, citado también por Feigenbaum, 1991, habla del pensar bien, el cual consiste en conocer la verdad, o dirigir el entendimiento por el camino que conduce a ella. La verdad es la realidad de las cosas, cuando las conocemos como en sí, alcanzamos la verdad, de otra suerte caemos en error. El buen sentido en los negocios según Ishikawa, 1985, es todo acto de la empresa, externo o interno, que debe concebirse y ejecutarse con buena fe y puede ser sometido con éxito, de ser necesario al escrutinio público. Cuando se aplica el Control de Calidad es considerado como un acto de buena fe.

7.- La Calidad Total Falsa.

El hecho de que las filosofías de Deming e Ishikawa recorran el mundo, no es ninguna garantía de que las empresas se transformarán en sitios dignos para trabajadores dignos.

Los siete pilares que hemos mencionando no son fáciles de construir. Las debilidades humanas por un lado y el egoísmo para la consecución del progreso, frecuentemente contribuyen a crear versiones de Calidad Total a costa del trabajador. Estas graves y dolorosas distorsiones aunadas a las características del mexicano pueden ser un fuerte tope para que sean aplicables las teorías que en el Medio Oriente han sido fabulosas.

Unificar el concepto de Calidad Total requiere en un principio una actitud generalizada de empresarios, gobierno, trabajadores y Universidades hacia la transformación integral de los sistemas que permitan el logro de la Calidad. Esta actitud debe iniciarla sus empresas, mismas que deben tener como meta ineludible el que el sello "Hecho en México" sea un certificado de Calidad Internacional, tanto para que el se dedica al consumo nacional. Debe también pugnar y alentar la creación de institutos o asociaciones que establezcan y certifiquen normas de Calidad para cada tipo de producto, tal y como existe por ejemplo, en Estados Unidos, donde el emblema "UL" certifica sin garantizar la Calidad. (Crosby, 1989a).

El gobierno por su parte debe aportar a ésta tarea una congruencia con la política de apertura de fronteras, propiciando un ambiente de producción con Calidad, en un marco de política económica realista, de libre mercado, sin proteccionismos, con reglas de juego consistentes en el largo plazo, debe también acelerar la simplificación de trámites y procedimientos burocráticos. En general para lograr producir con una filosofía de la Calidad es necesario un nuevo enfoque para la promoción y fomento industrial.

En cuanto a los trabajadores, los sindicatos deben sumarse a éstos esfuerzos conjuntos, tomando la iniciativa de concientizar a sus agremiados de las bondades de la Calidad, ya que ésta no redundará en beneficio sólo de un grupo de personas, sino que repercute directamente en todo el personal, en sus familias, en su empresa y en su país. Mientras el trabajador no esté convencido de la importancia de su desempeño ningún esfuerzo extremo podrá fructificar totalmente.

El papel de las Universidades es seguramente uno de los más importantes. La preparación al cambio de las empresas requiere apoyos externos, principalmente aquellos que provengan de los centros de Educación Superior. A las Universidades corresponde formar profesionistas con vocación de emprendedores, con sentido de competitividad, profesionistas con capacidad de innovación y potencial para asumir el liderazgo del cambio, en síntesis profesionistas orientados permanentemente a la búsqueda de la Calidad. (Crosby, 1989a).

ANALISIS DE LA CALIDAD TOTAL EN EL ESTADO DE QUERETARO

Los cambios acelerados en la estructura económica y social son el signo de nuestro tiempo, ya que cada día más países se incorporan a los avances tecnológicos y estratégicos; ante ello las nuevas formas de competencias en los mercados mundiales son expresión de una profunda transformación de las relaciones comerciales prevalecientes. (Plan de desarrollo, 1989-1994. Querétaro).

México en sus nexos de interdependencia no puede substraerse a los cambios que tanto en lo interno como en lo externo están experimentando las naciones; su economía en desarrollo demanda medidas que le permitan a sus sectores Industrial, Comercial, de Servicios, Gubernamental y Educativo, hacer frente con éxito a las transformaciones comerciales. Para ello está consciente de que la productividad, la Calidad y la capacitación son elementos totales que habrán de servirle como mecanismos de transformación, para que los bienes y servicios nacionales tengan la Calidad y los precios adecuados que le permitan ser competitivos internacionalmente.

Las características y la evolución de la productividad en el país requieren de una mayor atención, especialmente en el momento actual en el que se pretende aumentar la participación de nuestro país en las relaciones económicas internacionales, ya que el nivel de competitividad que México puede alcanzar en éstas, necesariamente debe basarse cada vez más en el incremento de los recursos y obtener productos y servicios con eficiencia y Calidad.

Es fundamental coadyuvar a la concientización de los empresarios y trabajadores, a fin de mejorar el aprovechamiento de los recursos para lograr productos y servicios con mejores niveles de eficiencia y rendimiento, traducidos en una mejor productividad.

No obstante que el costo en el corto plazo pudiese ser alto en términos de empleo, a mediano o largo plazo éste aumento en productividad se traduciría en mayores y mejores niveles de competitividad, redundando de manera positiva tanto cualitativa como cuantitativamente en el empleo, resaltando en primer termino la capacitación y adiestramiento en todos los niveles, cuyo fin primordial es preparar a las personas ante los cambios experimentados en el proceso económico vía innovaciones tecnológicas; mejoras en el proceso productivo que implican tanto la especialidad técnica del trabajo, como la reducción de tiempos y movimientos a favor del proceso.

La necesidad es impostergable de coadyuvar en mayor medida mediante políticas definidas que requieren de un apoyo para incrementar su productividad y lograr mayores niveles de competitividad ante la inminente apertura comercial y el desarrollo propio de nuestra economía. (Plan de desarrollo, 1989-1994. Querétaro).

1.6 COMPETITIVIDAD ADMINISTRATIVA JAPONESA, ESTADOUNIDENSE Y MEXICANA.

COMPETITIVIDAD

Es difícil hablar de competitividad sin relacionarlo o compararlo con el grado de desarrollo de un pueblo. Entendemos por desarrollo la mejora del bienestar humano. Es incuestionable el papel que juega la cultura en el logro de ese desarrollo.

La cultura es el conjunto de modo de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico e industrial en una época o grupo social; éstos no son más que valores y actitudes que la sociedad incluye y transmite a su gente a través de diversos organismos sociales, por ejemplo la iglesia, la escuela, el hogar.

Esta cultura se recibe, se transmite, se cambia, es un proceso dinámico el cual es un imperativo para el desarrollo. La visión que la sociedad tiene de sus sistemas de valores y actitudes, si existe una mentalidad de mejora y de bienestar hacia el futuro se facilita el proceso de desarrollo y bienestar de un ambiente que genere y promueva estas condiciones; por el contrario, si existe una actitud de pesimismo, desconfianza, incapacidad, recordar viejos tiempos, etc. No se genera ningún avance.

En el factor humano su creatividad es la generadora de desarrollo y por ende de riqueza. Sin embargo, para que se dé ésta, deben de existir las condiciones adecuadas; tales como: esperanza de un trato justo que promueva la confianza, oportunidades de educación, disponibilidad de servicios de salud, estímulos a la experimentación y la crítica (el sistema educativo debe promover el cuestionamiento y la crítica para mejorar modelos), oportunidades de empleo, en donde la gente manifieste sus destreza y habilidades, sistema de reconocimiento que motive la creatividad, etc.

Competitividad: Es la capacidad de una empresa, industria o país de competir eficazmente contra otras empresas, industrias o países, por el dominio de cierto mercado de bienes y servicios.

Se puede considerar que tal capacidad está definida por cinco capacidades esenciales que debe poseer una empresa, las cuales se les tiene que explotar con mayor o menor medida y que son las siguientes:

CAPACIDAD DE DIRECCION Y ADMINISTRACION: Significa la habilidad de los administradores de una empresa por señalar el rumbo correcto hacia dónde dirigirse, determinar las estrategias adecuadas para tal fin y transformarlos en planos específicos para el resto de la empresa. (Crosby, 1989).

CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO: Se refiere a la capacidad educativa productiva y creativa del personal, las cuales debían ser estimuladas y dirigidas por la administración hacia un desarrollo continuo, que genere una cultura práctica en la organización y que diferencie a la empresa de las demás en el mercado.

CAPACIDAD DE MERCADEO: Significa la habilidad de las empresa por detectar adecuadamente las necesidades de los clientes y transmitir tal información para el

aprovechamiento de las oportunidades, así como de crear los canales adecuados para su distribución y su promoción.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Tener la tecnología y sistemas necesarios para generar los productos o servicios con mayor productividad y Calidad que los competidores.

CAPACIDAD FINANCIERA: Poseer las habilidades para optimizar los recursos financieros de la empresa y poder financiar adecuadamente sus proyectos y crecimiento en general.

El esfuerzo de las capacidades deben estar enfocados a satisfacer al cliente sus necesidades de una mejor forma que la competencia.

Evaluando la capacidad competitiva en los puntos antes mencionados y comparándola con la empresa líder en el mercado, se puede determinar sus fuerzas y sus debilidades y se puede generar un plan al respecto, recordando que los cambios no se dan de la noche a la mañana, sino solo por el cambio del mejoramiento continuo.

LA SITUACION COMPETITIVA

Usualmente las firmas comerciales no tienen un mercado exclusivo, sino que compiten con otras compañías. A veces una empresa tiene que tomar medidas para evitar que los competidores obtengan una gran porción del mercado, como es el caso de la International Business Machines (IBM), que realizó esfuerzos para obtener una posición sólida y relativamente prematura en el mercado japonés en la estructura central de computadoras. Esto restringió a su vez la generación de efectivo de los competidores japoneses, lo cual les habría permitido lograr una posición sólida en Estados Unidos. La posición actual del mercado, no es por fuerza un indicador suficiente del potencial a largo plazo de una compañía. También deben considerarse otros factores y aspectos competitivos como precio, Calidad, costo, servicio, innovación del producto, sistemas de distribución, instalaciones y ubicaciones. (Chiavenato, 1988).

La evaluación de la situación competitiva implica varios pasos; Primero deben identificarse los factores claves del éxito. Después será necesario estimar la importancia relativa de los mismos, y, por último debe evaluarse y clasificarse la posición competitiva de la firma en relación con éstos factores claves del éxito. Y por tanto un análisis cuidadoso de la posición competitiva actual proporciona una indicación del crecimiento y las utilidades de la compañía en el futuro.

El análisis competitivo, especialmente en las empresas grandes se hace para unidades comerciales individuales, líneas de producto o incluso productos específicos. Además el análisis competitivo no sólo se concentra en la situación actual, sino que también ve hacia el futuro más lejano. Se pueden diseñar estrategias para prevenir los movimientos potencialmente amenazantes de los competidores.

Orientación de la alta gerencia.- El perfil de una empresa está configurado por seres humanos, especialmente por los ejecutivos; éstos establecen el clima organizacional, influyen en la atmósfera de la organización y determinan la dirección de la compañía.

La comprensión de las posturas pasadas y presentes de la empresa y sus políticas así como los valores de los gerentes, son factores importantes para el desarrollo del perfil de la

Muchas polémicas giraban en torno de la pregunta de si la administración esta arraigada en torno a la cultura ya que algunos académicos sugieren eso mientras que otros señalan la universalidad de la administración. (Chiavenato, 1988)

COMPARACIONES DE LAS PRACTICAS DE ADMINISTRACION JAPONESA Y ESTADOUNIDENSE

La forma más común para organizar los conocimientos administrativos consiste en clasificar las actividades claves dentro de las funciones de planeación, organización, dotación de personal, liderazgo y control. Esta estructura también se usará para comparar y contrastar los enfoques administrativos en Japón y Estados Unidos como puede verse en la tabla siguiente (Knootz, O'Donnell y Weihrich, 1984).

Antes que todo es necesario advertir que no todas las compañías estadounidenses se administran tal y como se describe en la tabla, ni así las japonesas pero en su mayoría y generalizando se describe a grandes rasgos los enfoques administrativos de ambos países.

ADMINISTRACION JAPONESA

ADMINISTRACION ESTADOUNIDENSE

PLANEACION

1. Orientación a largo plazo.
2. Toma de decisiones colectiva ("ringi") con consenso.
3. Muchas personas intervienen para preparar y tomar decisiones.
4. La decisión fluye desde abajo hacia arriba y regresa.
5. La toma de decisiones lleva mucho tiempo. La implementación de la decisión rápida.
6. La gente comparte la responsabilidad y el poder de tomar decisiones.
7. Ambigüedad de meta individual.
8. Las decisiones operacionales son estratégicas.

1. Orientación principalmente a corto plazo.
2. Toma de decisiones individuales.
3. Intervienen pocas personas para tomar y vender la decisión a personas con valores divergentes.
4. Las decisiones se inician en la cúspide y descienden por toda la organización.
5. La toma de decisiones es rápida. La implantación requiere mucho tiempo y requiere de compromiso y a menudo da lugar a decisiones subóptimas.
6. El poder de decisión y la responsabilidad les corresponde a individuos designados.
7. Claridad de meta individual.
8. Las decisiones operacionales son tácticas.

ORGANIZACIÓN

1. Responsabilidad y explicabilidad
2. Ambigüedad de las responsabilidades por las decisiones.
3. Estructura informal en la organización.
4. La cultura y la filosofía organizacional comunes son bien conocidas. Espíritu competitivo hacia otras empresas.
5. Cambio de procesos en la organización con énfasis en el consenso. Uso de un agente interno del cambio.

1. Responsabilidad individual.
2. Claridad y carácter específico de la responsabilidad.
3. Estructura burocrática formal de la organización.
4. Carencia de cultura organizacional común. Identificación con la profesión más que con la compañía.
5. Metas cambiantes en la organización. Uso frecuente de un agente externo del cambio.

DIRECCION

1. El líder como un promotor social es parte del grupo.
2. Estilo paternalista.
3. Los valores comunes facilitan la cooperación.
4. Se evita la confrontación. Se hace énfasis en la armonía.
5. Confluencia de la vida laboral y privada.
6. Comunicación ascendente.
7. Énfasis en la comunicación directa.

1. El líder como tomador de decisiones encabeza al grupo.
2. Estilo directivo, firme.
3. El individualismo puede obstaculizar la cooperación.
4. Se valora la claridad; confrontación cara a cara.
5. Separación de la vida laboral y la privada.
6. Comunicación descendente.
7. Énfasis en la comunicación escrita

DOTACION DE PERSONAL

1. Evaluación de desempeño muy ocasional para empleados nuevos.
2. Evaluación del desempeño a largo plazo..
3. Recompensa para el desempeño a largo plazo.
4. Pequeñas diferencias en aumento de salario.
5. Recompensas para el desempeño de grupo.
6. Promociones basadas en criterios múltiples.
7. La capacitación y el desarrollo se consideran como inversión a largo plazo.
8. Sendas amplias de carrera intraempresa. Exposición a muchas funciones de la Empresa.
9. Empleo para toda la vida común en las compañías grandes.

1. Evaluación frecuente del desempeño para los empleados nuevos.
2. Evaluación de resultados a corto plazo.
3. Recompensas para resultados a corto plazo.
4. Diferencias considerables en aumento de salario, especialmente para los altos gerentes.
5. Recompensas para logros individuales.
6. Promoción basada principalmente en el desempeño individual.
7. La capacitación y el desarrollo se emprenden con incertidumbre debido a que los empleados pueden marcharse a otra empresa.
8. Senda de carrera frecuentemente estrecha dentro de la organización. Destreza en funciones especializadas de la empresa.
9. Es dominante la inseguridad laboral

CONTROL

1. Control mediante los compañeros.
2. Control en el desempeño de grupo.
3. Cubrir las apariencias.
4. Gran uso de los círculos de control de Calidad.
5. Gran éxito con la caja de sugerencias..

1. Control por el superior.
2. Control en el desempeño individual.
3. Culpar
4. Uso limitado de los círculos de control de calidad.
5. Exito limitado de la caja de sugerencias

COMPETITIVIDAD MEXICANA

Según mi opinión, la crisis por la que han venido pasando muchos países del tercer mundo, entre otros el nuestro, parece que cada vez con más frecuencia, la alta dirección de las empresas afrontan problemas de calidad, productividad y competitividad. Se añade a esto el escaso dinamismo económico, las interferencias gubernamentales y políticas, abundante mano de obra poco capacitada, así como la baja eficiencia industrial que hay en México, cuando menos hasta hace poco.

Varias empresas en México, pocas por desgracia, han explorado éste camino y han empezado a tener impresionantes resultados gracias a la adaptación de tecnología, la capacitación masiva de su personal, el apoyo directivo y todo, debido a una tenacidad y perseverancia a toda prueba.

Las razones por lo que hay que buscar la Calidad son muchas y variadas, desde el punto de vista de las personas, podríamos mencionar que es indispensable mejorar su calidad de vida dentro y fuera del trabajo.

Los mexicanos debemos hacer cambios en nuestras maneras de operar y en muchos casos, en valores tradicionales que se nos enseñaron.

Es importante notar que hemos vivido una transición y que la política de comercio exterior estaba orientada a los precios oficiales, a los permisos previos y a los altos aranceles, que deberán ser sustituidos por eficiencia, Calidad y precios competitivos.

La eficiencia y no la política, es el verdadero rector de una economía y la productividad es el resultado de la Calidad y no al revés, es decir, no pueden mejorarse las deficiencias producidas por decreto.

Nuestra posición competitiva nos va a mostrar la necesidad de la calidad y por ende de la productividad y de costos adecuados.

La eficiencia industrial en nuestro país es baja por el alto nivel de ausentismo, incapacidad de las empresas para asegurar el trabajo y el empleo y no poder otorgar una compensación adecuada del salario a la realidad económica que se vive, así como a una muy relevante baja inversión del capital fijo, lo que ha traído como consecuencia una planta productiva con alto grado de obsolescencia.

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

De acuerdo a Salinas, 1992, los principios y aspiraciones que constituyen el fundamento del Tratado de Libre Comercio que exponen entre los países Canadá, Estados Unidos y México, confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, mediante la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio. También ratifican su convicción de que el tratado de libre comercio (TLC) permitirá aumentar la **COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL** de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses, en forma congruente con la protección del medio ambiente. En el preámbulo se reitera el compromiso de los tres países del TLC de promover el desarrollo sostenible, proteger, ampliar y hacer efectivos los derechos laborales, así como mejorar las condiciones de trabajo en los tres países.

Las disposiciones iniciales del TLC establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, de conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT); estas disposiciones prevén las reglas y los principios básicos que regirán el funcionamiento de Tratado del Libre Comercio y los objetivos en que se fundara la interpretación de las disposiciones.

OBJETIVOS INICIALES DEL TLC.

Los objetivos del TLC son:

- Eliminar barreras en el comercio.
- Promover condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las posibilidades de inversión.
- Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias.
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Los países miembros del TLC logran éstos objetivos mediante el cumplimiento de los principios y reglas del Tratado como los del tratado nacional, trato de nación más favorecida y transparencia en los procedimientos.

Cada país ratifica sus respectivos derechos y obligaciones derivados del GATT y de otros convenios internacionales. Para efectos de interpretación en caso de conflicto, se establece que prevalecerán las disposiciones del TLC sobre las de los otros convenios aunque existan excepciones a esta regla general.

Por ejemplo las disposiciones en materia comercial de algunos convenios ambientales prevalecerán sobre el TLC, de conformidad con el requisito de minimizar la incompatibilidad de éstos convenios con el TLC.

En las disposiciones iniciales se establece también la regla general relativa a la aplicación del Tratado en los diferentes niveles de gobierno de cada país. Asimismo, en ésta sección se definen los conceptos generales que se emplean en el Tratado a fin de asegurar uniformidad y congruencia en su utilización (Salinas, 1992).

REGLAS DE ORIGEN

El TLC prevé la eliminación de todas las tasas arancelarias sobre los bienes que sean originarios de México, Canadá y Estados Unidos en el transcurso de un periodo de transición. Para determinar cuáles bienes son susceptibles de recibir trato arancelario preferencial son necesarias reglas de origen.

Las disposiciones sobre reglas de origen contenidas en el tratado están diseñadas para:

- Asegurar que las ventajas del Tratado de Libre Comercio se otorguen sólo a bienes producidos solo en la región de América del Norte y no a bienes que se elaboren total o en su mayor parte en otros países.
- Establecer reglas claras y obtener resultados previsibles.
- Reducir los obstáculos administrativos para exportadores, importadores y productores que realicen actividades comerciales en el marco del Tratado.

Las reglas de origen disponen que los bienes se consideraran originarios de la región cuando se produzcan en su totalidad en los países de América del Norte.

Los bienes que contengan materiales que no provengan de la zona también se consideraran originarios, siempre y cuando los materiales ajenos a la región sean transformados en cualquier país socio del TLC.

Dicha transformación deberá ser suficiente para modificar su clasificación arancelaria conforme a las disposiciones del Tratado.

En algunos casos además de satisfacer el requisito de clasificación arancelaria los bienes deberán incorporar un porcentaje específico de contenido regional.

El TLC contiene una disposición similar a la existente en el acuerdo de libre comercio entre Canadá y Estados Unidos (ALC), que permiten considerar los bienes como originarios, cuando el bien terminado se designe específicamente en la misma subpartida arancelaria que sus componentes y cumpla con el requisito de contenido regional.

NORMAS TECNICAS DE SEGURIDAD

Con base en el compromiso de los tres países para mejorar los niveles de salud y seguridad, además proteger a los consumidores y al medio ambiente, los países miembros del TLC trataran de hacer compatibles las normas relativas al autotransporte y a las operaciones ferroviarias comprendiendo:

- Vehículos, incluidos equipo como llantas y frenos, peso y dimensiones, mantenimiento, reparación y niveles de emisión.
- Pruebas no médicas y licencias para conductores de camiones, normas médicas para conductores de camiones.
- Locomotoras y otro equipo ferroviario y normas para personal operativo relevantes en las operaciones transfronterizas.
- Normas relacionadas con el transporte de sustancias peligrosas.

- Señalización en las carreteras y cumplimiento de los requisitos de seguridad de autotransporte.

ACCESO A INFORMACION

Cada país establecerá centros que brinden información sobre transporte terrestre, en cuestiones como autorizaciones para operar y requisitos de seguridad.

PROCESO DE REVISION

Cinco años después de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, los tres países establecerán un comité de funcionarios gubernamentales para realizar consultas sobre la efectividad de la liberalización en el sector de transporte terrestre, los problemas específicos de la industria del autotransporte en cada país y los efectos no anticipados de liberación de ese sector.

A más tardar siete años después de la entrada en vigor del Tratado las consultas también versarán sobre la posibilidad de liberar en mayor medida, los servicios de transporte terrestre. Los resultados de éstas consultas se remitirán a la Comisión de Comercio del TLC para tomar las medidas conducentes. (Salinas, 1992).

TRANSFERENCIAS

Los inversionistas de un país miembro del TLC podrán convertir la moneda de curso legal en divisas al tipo de cambio que prevalezca en el mercado, de sus ganancias, ingresos derivados de la venta, pago de préstamos u otras transacciones relacionadas con una inversión. Cada país miembro del TLC asegura que esas divisas puedan transferirse libremente.

EXPROPIACION

Ningún país del TLC podrá expropiar, de manera directa o indirecta inversiones que realicen los empresarios de los países miembros del TLC, salvo por causas de utilidad pública con base en el principio de no discriminación y de acuerdo con las formalidades que establece la ley.

Los inversionistas afectados deberán recibir, sin demora, una indemnización cuyo monto será determinado conforme al valor justo del mercado de las inversiones expropiadas más cualquier interés correspondiente.

SOLUCION DE CONTROVERSIAS

Los inversionistas de los países miembros del TLC podrán reclamar el pago de daños pecuniarios por violaciones a las disposiciones de éste apartado por parte del país receptor de la inversión, mediante procedimientos de arbitraje entre el inversionista y el Estado, o ejercitar los recursos disponibles ante los tribunales nacionales de ese país.

COMPROMISOS Y EXCEPCIONES ESPECIFICOS DE CADA PAIS

Cada país miembro del TLC determinará sus compromisos de liberalización y sus excepciones a las obligaciones de trato nacional, nación más favorecida y requisitos de desempeño. En el caso de México éstas excepciones forman en consideración las exigencias constitucionales, reservándose ciertas actividades al Estado Mexicano.

En un plazo de dos años, cada país especificará las excepciones estatales y provinciales. Con excepción de algunos sectores sensibles a las importaciones, éstas medidas no podrán volverse más restrictivas. Sin embargo algunos sectores sensibles como telecomunicaciones básicas, servicios sociales y marítimo, no estarán sujetos a esta limitación.

Canadá podrá revisar la adquisición de empresas como se contempla en el TLC. México podrá revisar las adquisiciones de empresas cuyo valor al entrar en vigor el TLC, sea de 25 y hasta 150 millones de dólares en el décimo año. Dichos valores indicados.

INVERSIONES

En general las disposiciones sobre inversión no se aplicarán a las compras del sector público ni a subsidios por motivo de seguridad nacional. El TLC establece excepciones para la adquisición de empresas por extranjeros.

INVERSION Y MEDIO AMBIENTE

El TLC establece que ningún país podrá reducir sus normas ambientales con el propósito de atraer inversiones y que los países consultarán sobre el cumplimiento de éstas disposiciones. Así mismo el TLC especifica que un país podrá emprender las acciones correspondientes para la protección al medio ambiente, de conformidad con las disposiciones sobre inversión del Tratado.

POLITICA EN MATERIA DE COMPETENCIA, MONOPOLIOS Y EMPRESAS DEL ESTADO

El TLC incluye disposiciones sobre prácticas comerciales no competitivas; privadas y públicas. El reconocimiento a éstas contribuirá a lograr los objetivos del TLC.

POLITICA EN MATERIA DE COMPETENCIA

Cada país miembro del TLC adoptará o mantendrá medidas en contra de prácticas comerciales no competitivas y cooperará en la aplicación y ejecución de la ley en materia de competencia.

MONOPOLIOS Y EMPRESAS DEL ESTADO

Empresas del estado: Las disposiciones del Tratado requieren que las empresas que pertenezcan o sean controladas por los gobiernos federales, provinciales o estatales actúen de manera congruente con las obligaciones del país en cuestión cuando ejerzan una función reglamentaria, administrativa o de otra autoridad gubernamental, como en el caso de otorgamiento de licencias.

Monopolios: El TLC impone algunas disciplinas adicionales aplicables a los monopolios federales propiedad del gobierno, actuales y futuros, así como a cualquier monopolio privado que un país del TLC pueda designar en el futuro. En la compra de un bien o servicio de monopolio, este deberá apegarse a las consideraciones comerciales que sean compatibles con los términos del mandato gubernamental, y no deberá discriminar a bienes o negocios de los otros países del Tratado. Cada país deberá asegurarse que los monopolios no se valgan de su posición para involucrarse en prácticas contrarias a la competencia en mercados no monopólicos en su territorio.

PROPIEDAD INTELECTUAL

El TLC establece obligaciones substanciales relativas a la propiedad intelectual, las cuales se fundamentan en el trabajo realizado por el GATT y los convenios internacionales más importantes sobre la materia. Cada país protegerá adecuada y efectivamente los derechos de propiedad intelectual con base en el principio de trato nacional, y asegurará el cumplimiento efectivo de estos derechos, tanto a nivel nacional como en las fronteras.

El tratado define compromisos específicos sobre la protección de:

- Derechos de autor.
- Patentes.
- Marcas.
- Derechos de los obtentores de vegetales.
- Diseños Industriales.
- Secretos industriales.
- Circuitos integrados (semiconductores).
- Indicaciones geográficas.

ENTRADA TEMPORAL DE PERSONAS DE NEGOCIOS

En virtud de la relación económica preferencial entre los países miembros del TLC, que asumieron para agilizar la entrada temporal de las personas de negocios que sean nacionales de México, Canadá y Estados Unidos.

No se establece un mercado común con libre movimiento de personas. Cada uno de los países conserva el derecho de velar por la protección del empleo permanente de su fuerza de trabajo, así como el de adoptar la política migratoria que juzgue conveniente, y el proteger la seguridad en sus respectivas fronteras.

Los compromisos para la entrada temporal de personas de negocios, desarrollados a partir de las disposiciones sobre la materia en el ALC entre Estados Unidos, han sido diseñados para satisfacer las necesidades de los países miembros del TLC.

Los países contratantes deberán autorizar la entrada temporal a cuatro categorías de personas de negocios.

1.- Visitantes de Negocios. Que desempeñen actividades internacionales relacionadas con: investigación y diseño, manufactura y producción, mercadotecnia ventas, distribución, servicios después de la venta y otros servicios generales.

2.- Comerciantes que llevan a cabo un intercambio sustancial de bienes o servicios entre su propio país y el país al que desean entrar, e inversionistas que buscan invertir un monto sustancial de capital en territorio de otro país signatario; éstas personas deberán estar empleadas o desempeñar su labor a nivel de supervisores, ejecutivos o en alguna actividad que requiera habilidades esenciales.

3.- Personal transferido dentro de una compañía. Mismo que deberá ocupar un puesto a nivel administrativo, ejecutivo o poseer conocimientos especializados y ser transferidos por su compañía, a otro de los países miembros del TLC.

4.- Ciertas Categorías de Profesionales. Que cumplan con los requisitos mínimos de preparación o que posean credenciales equivalentes y pretendan llevar a cabo una actividad de negocios a nivel profesional.

CONCLUSION

Esta es una parte del resumen del contenido del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Y como se aprecia en cada uno de los apartados la importancia que debemos tener en las actividades de Administrar con Calidad Total.

La modernización tecnológica conlleva al abatimiento de costos medios de producción, el aumento de la Calidad total de los productos y los procesos y, en general, el desarrollo eficiente de la inversión.

Para apoyar las ventajas competitivas que se generan mediante mejoras tecnológicas y diferenciación de productos, conforme lo ha requerido la apertura de la economía Mexicana, el congreso aprobó recientemente la legislación en materia de propiedad industrial a niveles similares a los que otorgan las legislaciones más avanzadas en la materia.

De ésta manera la Ley es un Instrumento jurídico importante para inducir en las empresas del país un proceso continuo de innovación tecnológica y mejoramiento de la

Calidad, así como para atraer del extranjero inversionistas y tecnologías avanzadas, pues que permitan a México competir en la Economía Mundial. (Salinas, 1992).

II. INVESTIGACION DEL MERCADO PARA DIAGNOSTICO DEL CONOCIMIENTO DE CALIDAD TOTAL EN LOS SECTORES INDUSTRIAL, COMERCIAL DE SERVICIOS GUBERNAMENTAL Y EDUCATIVO.

II.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.

Realizar un estudio de mercado en el estado de Querétaro para determinar las necesidades por satisfacer de conocimientos en Calidad total en los sectores industrial, comercial, servicios, gubernamentales y educativo respecto a la aceptación y o rechazo de la implantación de estudios superiores en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Inminente se hace efectuar éste estudio en virtud de las aperturas comerciales y los cambios presentes en la actividad económica ante la globalización de los mercados, que exige la producción de bienes y servicios que realmente vinculan al productor con la satisfacción del cliente en toda la línea de producción, y, es precisamente a la Universidad a quien le corresponde ofrecer una opción educativa más en el área de estudios de posgrado beneficiando así a la sociedad Mexicana y en particular a la Queretana.

II.2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

El método principal de recolección de datos primarios se determinó como instrumento de medición a la encuesta, con preguntas estructuradas cerradas y dos opciones, abiertas a opinión, lo cual permitirá la recolección de datos sobre las necesidades de los entrevistados. La ventaja de este método es la flexibilidad con respuestas validas y confiables, cualitativas y semicuantitativamente. Las fuentes primarias son las empresas de los diferentes sectores y la comunidad universitaria a nivel licenciatura, posgrado y profesionistas activos.

Se formulan cuestionarios con especialidad de grupo, ya que un cuestionario denominado A se designó para el área empresarial y otro señalado como cuestionario B se estableció para el sector educativo.

Se prepararon las formas impresas para recolección de datos, donde los cuestionarios fundamentan su estructura y orden de las preguntas con apego a los objetivos establecidos.

Se realizó encuesta preliminar piloto a tres personas y empresas estableciendo las modificaciones al tipo de preguntas de los cuestionarios para mejorar la estructura y orden que nos acerque más a nuestro objetivo. Una vez probados los cuestionarios se definió el grupo de entrevistados en función del área empresarial: Integrado por los sectores industrial, comercial, de servicios y gubernamental y otro para el sector educativo con el perfil de entrevistados de profesionistas nivel licenciatura y alumnos de posgrado.

La encuesta con entrevista personal se justifica por Su flexibilidad y precisión por obtener.

PLANEACION DE LA MUESTRA.

Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado en un grupo de empresas y profesionistas de las distintas industrias y disciplinas profesionales. Existiendo un total de 400 empresas y profesionistas y sobre esa base se procedió con la numeración del 1 al 20 a efectuar el sorteo de tomar un número al azar, resultando el 18, el cual representa el porcentaje del muestreo estratificado del total del universo que permitió obtener la muestra de un total de 71 personas encuestadas.

Al usar éste tipo de muestreo permite mediar la confiabilidad de los resultados con las características de nuestra muestra que lo constituye los siguientes sectores en:

1. **INDUSTRIAL.**- Metalmecánica, textil, farmacéutica, alimenticia, etc.
2. **COMERCIAL.**- Empresas distribuidores y comercializadora de productos y/o bienes de consumo.
3. **SERVICIOS.**- Instituciones de apoyo y atención al público, servicios al cliente.
4. **GUBERNAMENTAL.**- Sector público, instituciones de gobierno
5. **EDUCATIVAS.**- Universidades y la población en general.

II.3. METODOLOGÍA

De un total de 245 empresas se obtuvo una muestra inicial de $n=33$ que incluyen las principales de los sectores industriales, comercial de servicios y gubernamental.

Así para el área educativa se tomó en consideración el censo estudiantil de las diferentes disciplinas que configuran los posgrados de la división de estudios, además se consideran a profesionistas activos y alumnos de recién egreso de licenciatura como psicología, administración, química, ingeniero industrial de producción, médicos veterinarios, arquitectos y sociólogos, dando un total de 38 encuestas en el sector educativo y así sumando 71 encuestas sobre la base de 400.

Dicha selección de muestra permitió contar con una muestra representativa de los diversos sectores para los cuáles se diseñaron dos tipos de encuesta para captura de información. El cuestionario A (ver anexos) para el área empresarial tiene como objetivo captar información con Calidad Total que nos permita determinar si conoce, en qué grado y/o desconoce el concepto. Se aplicó a nivel directivo en las diferentes áreas para detectar las necesidades de establecer administración con Calidad total en sus empresas y aceptar o rechazar la implantación de estudios superiores administrativos en Calidad total.

El cuestionario B (ver anexos) se aplicó al sector educativo y el objetivo considera también el conocimiento de la administración con Calidad Total en los niveles especificados y determinar nuestro mercado potencial de participación a la aceptación y/o rechazo de estudios superiores como una opción educativa más, respuesta que más adelante se sustenta en base a resultados.

Los cuestionarios se aplicaron mediante visitas a las empresas y tras breve presentación se explicaba el objetivo, las instrucciones de llenado, y, se les dio un tiempo promedio de 15 minutos para contestar sin realizar ningún comentario adicional al tema para no influenciar las respuestas, aclarando que era un sondeo de opinión.

CRITERIO DE EVALUACION

Se anexa un listado de las empresas y disciplinas educativas encuestadas, de donde se generó la muestra con la información que integran los cuestionarios.

Se consideraron los siguientes criterios de evaluación para los elementos bajo la siguiente escala para definir el grado de conocimiento del concepto de administración con Calidad Total.

NIVEL	DEFINICION
BAJO	Concepto intrínseco de naturaleza impulsiva. El entendimiento se da con términos de eficacia, calidad, productividad, pero sin definirlos.
MEDIO	Se basa en el concepto general de la administración en el área productiva, particularmente sobre los recursos en su utilización máxima para mayor provecho.
ALTO	Integrar un concepto en función de la organización con los recursos humanos, materiales y financieros en cualquier nivel siguiendo la línea de producción, hasta la satisfacción del cliente.

Los conceptos utilizados como base de criterio de evaluación fueron servicio al cliente, mejora continua, competitividad en bienes y servicios, participación de todos en el logro de objetivos y utilización de recursos.

En el criterio de evaluación para detección de necesidades de aplicación del concepto de administración con Calidad total, la definición fue la siguiente:

NIVEL	DEFINICION
BAJO	No considera necesaria la administración con Calidad Total para enfrentar la apertura comercial en la globalización de los mercados ni relaciona su formación Profesional con Calidad total.
ALTO	Si considera necesaria la administración con Calidad total para enfrentar la apertura comercial en la globalización de los mercados y relaciona su formación profesional con Calidad total.

Las variables utilizadas fueron si y no con fundamentos en mejores resultados; evita los costos de no hacer las cosas bien, es aplicable y objetiva en cualquier área.

ACEPTACION Y/O RECHAZO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL.

NIVEL	DEFINICION
BAJO	No considera necesario que el personal tenga carrera básica mucho menos posgrado.
ALTO	Si considera necesario que el personal tenga carrera básica y estudios superiores y define el perfil de profesionistas.

El análisis de datos se hizo en una base de agrupación por cuestionarios "A" "B" y se utilizó el programa WORD Y HARVARD GRAPHICS, donde la codificación soporta los resultados por cuestionario y sector bajo el marco de referencia escrito. Los resultados se presentan con fundamento de la investigación de campo y con los reactivos de capacitación aplicados, donde el diseño de instrumento de medición fue la encuesta estructurada a sondeo de opinión dando la base cualitativa y semicuantitativa de validez y confiabilidad necesaria para comprobación de nuestra hipótesis y objetivos del estudio en cuestión.

II.4. ENCUESTA POR SECTOR:

INDUSTRIAL

Se efectuó a nivel directivo previa cita, sin embargo fue difícil aplicarla a los directores y la turnaban a los mandos intermedios, señalando esto una falta de interés. Se efectuaron un total de 15 encuestas consideradas las más representativas de la zona Querétaro.

COMERCIAL

Se llevaron a cabo 5 encuestas las cuales no fueron contestadas de inmediato, sino que se les dejaba y posteriormente se recolectaba.

SERVICIOS

En ésta área fueron realizadas 10 encuestas considerando el área de salud, diversión, protección, etc. Percibiéndose aceptación a la encuesta.

GUBERNAMENTAL

Difícil aplicación de las encuestas ya que los entrevistados muchas veces no se encontraban, logrando finalmente 3 entrevistas que contribuyen a la realización de éste trabajo.

EDUCATIVO

Se realizaron 41 encuestas en este sector.

II.4.1. DETECCION DE NECESIDAD A UNA RESPUESTA EDUCATIVA EN EL SECTOR INDUSTRIAL.

- El conocimiento de administración con Calidad total fue alto en un 55% y aún así se detectó la necesidad de aplicar administración con Calidad total en todo los niveles particularmente el área de asesoría y manufactura.
- Se fundamenta dicha necesidad al considerar que el 39% de su personal debe tener carrera profesional mas estudios de administración por Calidad total.

II.4.2. DETECCION DE NECESIDADES A UNA RESPUESTA EDUCATIVA EN EL SECTOR COMERCIAL.

El entendimiento del concepto de administración con Calidad total lo fundamentan en competitividad de bienes y servicios, pero sólo un 9% lo cuál es bajo. Detectando la

necesidad de administrar con Calidad total al desconocimiento en los métodos de aplicación para obtener dicho conocimiento y señalando que a todo nivel la necesitan, y, reconocen que su personal tenga carrera profesional mas estudios de administración con Calidad total en un 9%.

II.4.3. DETECCION DE NECESIDADES A UNA RESPUESTA EDUCATIVA EN EL SECTOR SERVICIOS.

El conocimiento lo sustenta en el servicio al cliente con participación de todos en un 27%, considerando necesaria la administración con Calidad total en un 24%, con aplicación a todo nivel pero principalmente a gerencia y jefe de departamento. El 12% considera que su personal sea de carrera profesional mas estudios de administración.

II.4.4. DETECCION DE NECESIDADES A UNA RESPUESTA EDUCATIVA EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL.

El entendimiento de administración con Calidad total abarca el 9% y considera necesaria la administración en base al concepto de liderazgo en un 3%. No conoce métodos y el nivel de aplicación es en gerencia representando un 3% del total del sector empresarial.

II.4.5. DETECCION DE NECESIDADES A UNA RESPUESTA EDUCATIVA EN EL SECTOR EDUCATIVO.

Aunque en el ámbito del conocimiento se detecta un 61% de conocimiento medio un 24% para abajo y un 15% al alto de cualquier manera existe la necesidad de considerar que en el 88% su carrera profesional está relacionada con la administración con Calidad total, donde el 63% responde no estar preparado con los fundamentos de la Calidad total y el 93% considera necesario tener dichos conocimientos con Calidad total donde el 63% responde no estar preparado con los fundamentos de la Calidad total y el 93% considera necesario tener dichos conocimientos

II.5. RESULTADOS

TABLA DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO "A" POR SECTOR EMPRESARIAL

PREGUNTA	CONCEPTO	SECTOR				TOTAL	
		INDUS	COMER	SERV	GUBER		
		INDUS COMER SERV GUBER					
1) Qué entiende por administración con calidad total?	Servicio al cliente	5	0	2	1	8	
	Mejora continua	5	1	0	1	7	
	Competitividad en bienes y servicios	3	1	0	1	5	
	Participación de todos en el logro de objetivos	4	0	2	0	6	
	Utilización de recursos	1	1	5	0	7	
			ni=18	nc=3	ns=9	ng=3	
PORCENTAJE		55	9	27	9	33	
2) Considera necesaria la administración con calidad total en su empresa?	SI	23(70%)	1(3%)	7(21%)	1(3%)	32	
	Competitividad	12	1	4	0	17	
	Efectividad y eficiencia	5	0	3	0	8	
	Satisfacción al cliente	2	1	1	0	4	
	Liderazgo	1	1	0	1	3	
	Se requiere	1	0	0	0	1	
PORCENTAJE		64	9	24	3	33	
		NO	1(3%)	0	0	1	
3) Cuáles serían los métodos que aplicaría para obtener calidad total en las áreas de:	MANUFACTURA						
	Infraestructura	6	1	0	0	7	
	Tecnología	7	0	2	0	9	
	Capacitación	7	0	2	0	9	
	Círculos de Calidad	3	1	0	0	4	
	Cambio de actitud	1	0	0	0	1	
	Procesos controlados	3	0	0	0	3	
	PORCENTAJE		82	6	12	0	33
	STAFF						
Admon. Estratégica	7	0	0	0	7		
Comités de apoyo	8	2	3	2	15		
Planeación estratégica	3	0	0	0	3		
Cambio de actitud	3	1	4	0	8		
PORCENTAJE		64	9	21	6	33	
4) A Qué nivel de su administración empresarial considera que debería llevarse a cabo administración con calidad total?	NIVEL						
	Asesor	5	0	0	0	5	
	Gerencia	0	0	2	1	3	
	Jefe de depto.	0	0	2	0	2	
	Supervisión	0	0	1	0	1	
	Manufactura	3	0	1	0	4	
	Todos los niveles	10	2	6	0	18	
PORCENTAJE		55	6	36	3	33	

5) Qué conocimientos considera necesarios en su personal para la implantación de una Administración con Calidad Total en las áreas de:	MANUFACTURA					
	Relaciones humanas	3	0	3	0	6
	Planeación estratégica	2	0	0	2	4
	Filosofía de calidad	3	0	0	0	3
	Especialización de procesos	7	1	1	1	10
	no saben	4	1	5	2	1
	PORCENTAJE	58	6	27	9	33
	STAFF					
	Relaciones humanas	2	0	2	0	4
	Mercadotecnia	2	0	0	0	2
Admon. Estratégica	8	1	1	1	11	
Filosofía de calidad	2	0	0	0	2	
no saben	3	1	9	1	14	
PORCENTAJE	52	6	36	6	33	
6) Considera necesario que su personal tenga una carrera profesional básica y de Administración en Calidad Total?	SI					
	Modifica actitud	6	1	1	1	9
	Facilita logros	7	1	3	1	12
	Depende del nivel	0	1	0	0	1
	PORCENTAJE	39	94	12	6	22
	NO					
	Cualquiera lo aprende	2	0	1	0	3
	Diferentes enfoques	4	0	1	1	6
	Forma parte de la cultura organizacional	1	0	1	0	2
	PORCENTAJE	21	0	29	3	11
7) Usted considera que los estudios de posgrado de Admon. En Calidad Total deberían ser:	Especialidad (55%)	10	2	5	1	18
	Maestría (42%)	5	3	5	1	14
	Doctorado (3%)	0	0	1	0	1
	otros	0	0	0	0	0
	PORCENTAJE	45	15	33	6	33
8) Qué perfil de conocimientos desearía que tuviera el profesionista que trabaje con calidad total en su empresa?	Profesionista (73%)	11	3	9	1	24
	Planeación estratégica (9%)	2	0	0	1	3
	Computación, economía, mercadotecnia y recursos humanos (6%)	2	0	0	0	2
	Sin contestar (12%)	2	0	2	0	4
	PORCENTAJE	51	9	36	6	33

9) Usted estudiaría un posgrado de Administración en Calidad Total?	SI					
	Base de conteo (27%)	6	0	2	1	9
	Superación personal (27%)	3	2	4	1	9
	PORCENTAJE	24	5	18	6	
	NO					
	Falta de tiempo (9%)	3	0	0	0	3
	No es mi área (21%)	5	0	2	0	7
	Ya aprendí (3%)	2	0	0	0	1
	Sin intereses (9%)	1	0	1	0	3
	Fuera de edad (3%)	2	0	0	0	1
PORCENTAJE	36	0	9	0	33	
10)Cuál considera que debería ser la duración de un posgrado de Administración en Calidad Total?	De 0 a 6 meses (3%)	1	0	0	0	1
	0 a 12 (18%)	4	1	1	0	6
	0 a 18 (21%)	3	0	2	2	7
	0 a 24 (33%)	6	1	4	0	11
	0 a 36 (6%)	2	0	0	0	2
	0 a 48 (6%)	1	1	0	0	2
	Sin contestar (12%)	2	0	2	0	4
	PORCENTAJE	57	9	27	6	33

TABLA DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA "B" SECTOR EDUCATIVO

PREGUNTA	CONCEPTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO			
		ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1) Qué entiende por admon. con calidad total	Concientizar Involucrar a todos Eficiencia Eficacia Especialización Competir Satisfacer al cliente	6(15%)	25(61%)	10(24%)	41(100%)
	2) Considera que su formación profesional se relaciona con la Calidad Total?	SI	36(88%)		36(88%)
3) Está preparado con los fundamentos admvos. de la Calidad Total para enfrentar la apertura comercial actual.	Bajo aprendizaje Buenos resultados Evita costos de no hacer las cosas bien Tiene aplicación	NO	5(12%)		5(12%)
	Conocen Tienen fundamentos	SI	13(32%)		13(32%)
	Cuestión de cultura No contamos con estudios Faltan medios Hay que profundizar en el estudio	NO	26(63%)		26(63%)
4) Considera necesario tener conocimientos de admon. en Calidad Total?	Elemental Superación Mejorar Competir Optimizar	SI	38(93%)		38(93%)
	Me dedico a otra cosa	NO	3(7%)		3(7%)
5) Le beneficiaría a ud. que en la zona de Qro. se implantara un posgrado de admon. en Calidad Total?	Superación personal	SI	36(88%)		36(88%)
	No me interesa	NO	5(12%)		5(12%)
6) A que nivel le gustaría que existieran los estudios de admon. en calidad total	Especialidad		18(44%)		
	Maestría		13(32%)		
	Area terminal de la maestría		2(5%)		
	Doctorado		1(2%)		
	Otros		5(12%)		
	Sin contestar		2(5%)		
					41(100%)

<p>7) En cuánto tiempo considera que debería estudiarse?</p>	<p>6 meses 10 12 18 24 36 Sin contestar</p>	<p>7(17%) 0 11(27%) 0 9(22%) 6(14%) 8(20%)</p>	<p>41(100%)</p>
<p>8) Qué conocimientos requiere que se incluyan en el plan de estudios?</p>	<p>Control total de calidad Mejora continua Métodos estadísticos Control estadístico de procesos Experimentación industrial Optimización de procesos Efectividad gerencial Planeación gerencial Planeación para la calidad total Competitividad internacional Administración estratégica Otros -Control de inventarios -Relaciones humanas -Computación -Contabilidad -Economía -Mercadotecnia -Investigación de mercados -Estandarización de normas</p>	<p>83% 63% 56% 44% 34% 71% 54% 51% 66% 61% 73% 12%</p>	<p>41(10%)</p>

II.6. POBLACION ENCUESTADA.

Las características de la población sujetas al estudio se muestran en el siguiente cuadro.

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
EMPRESARIAL					POR SECTOR
INDUSTRIAL	11	25	20	32	$n_i=88$
COMERCIAL	9	30	5	10	$n_c=54$
GUBERNAMENTAL	9	30	30	20	$n_g=15$
EDUCATIVO	38	90	50	67	$n_e=245$

De ésta población se tomó la muestra de 33 empresas para el sector empresarial y 41 para el sector educativo.

NUMERO DE EMPRESAS ENCUESTADAS POR SECTOR:

INDUSTRIAL	15
COMERCIAL	5
SERVICIO	10
GUBERNAMENTAL	<u>3</u>
SUB- TOTAL	33

EDUCATIVO:

BIOQUIMICO	1
ECONOMISTA	1
LIC. EN ADMON. DE EMPRESAS	8
CONTADOR PUBLICO	5
ING. IND. EN PRODUCCION	1
MEDICO VETERINARIO ZOOT.	5
ARQUITECTURA	1
SOCIOLOGIA	4
QUIMICO	11
<hr/>	
SUB-TOTAL	41
<hr/>	
GRAN TOTAL	74

II.7. ANALISIS DE LA NECESIDAD SOCIAL A UNA RESPUESTA EDUCATIVA EN LOS SECTORES INDUSTRIAL, COMERCIAL, DE SERVICIOS, GUBERNAMENTAL Y EDUCATIVO.

Aceptación y/o rechazo de implantación de estudios superiores de administración en Calidad total en la U.A.Q.

Consultar la pregunta y respuesta en la tabla del cuestionario que se esté analizando para una mayor apreciación del análisis.

ANALISIS DE LAS TABLAS DE RESULTADOS.

1. El conocimiento de administración con Calidad total en el sector industrial es de los niveles altos, lo cual justifica los conceptos de servicio al cliente, mejora continua, competitividad, participación de todos en el logro de objetivos y utilización de recursos en un 55% del total de la muestra.
2. Conocimiento bajo de un 9% en el sector comercial y 6% de conocimiento de métodos tanto en manufactura y staff.
3. El conocimiento en el sector servicios es medio, ya que abarca un 27% de la muestra, así como de métodos de aplicación y conocimiento necesarios para su personal.
4. En el sector gubernamental el conocimiento es el más bajo, se da en un 9% y es de 0% el conocimiento de métodos y un 9% necesario el conocimiento para su personal.
5. Se detectó la necesidad en un 70% de aplicar administración con Calidad total en el sector industrial y un 39%, donde el personal tenga carrera profesional.
6. Con el conocimiento bajo, consideraban también un 3% de necesidad de administración con Calidad total en el sector industrial y un 39% donde el personal tenga carrera profesional.
7. El 21 % en el sector servicios considera necesaria la administración con calidad total en su empresa y el 36% de aplicación a nivel de gerencia, jefe de departamento y a todo nivel.
8. Detectan la necesidad en un 3% de aplicación de conceptos y consideran necesario que su personal tenga carrera profesional, mas los estudios correspondientes de administración .
9. El sector industrial acepta estudios de posgrado en un 45% correspondiendo de éste el 30% para especialidad y 15% para maestría; y el 57% maneja rangos de hasta 48 meses de duración sobresaliendo el de 2 años en un 18% (tabla de resultados cuestionario "a") en la respuesta de no, la justificación es falta de tiempo.
10. Para el sector comercial sobresalen los estudios de maestría en un 9% de un total de 15 y el 6% sí estudiarían en un rango de 34 a 36 meses.
11. Aceptación del sector servicios a la opción educativa de especialidad en un 33% y maestría en un 15%.

12. Aceptación de un 6% a la implantación de estudios de posgrado del sector gubernamental y en la misma proporción sí lo estudiarían.
13. Cabe resaltar que en su conjunto el sector empresarial tiene conocimiento alto con fundamento en los conceptos vertidos, conocen los métodos para su empresa y personal.
14. En un 99% se detecta globalmente la necesidad de aplicar administración con calidad total y por consiguiente una aceptación del 55%.
15. Para el nivel de especialidad un 55% y el 33% lo estudiaría en 2 años.
16. Diferenciación entre los sectores al conocimiento donde el industrial participa activamente en un 55%.
17. El industrial y servicios detectan su necesidad más elevada que los otros sectores.
18. En éste comparativo se define la aceptación que el personal tenga carrera profesional básica mas estudios de posgrado, nivel especialidad con un tiempo de duración de 2 años en el sector empresarial.
19. El conocimiento del concepto en el sector educativo es del 61% para el medio, el 24% para el bajo y un 15% para el alto.
20. Con todo y eso la detección en el sector educativo es del 88%, el 63% no está preparado con los fundamentos de la administración con calidad total y el 93% considera tener esos conocimientos.
21. Al 88% de la población estudiantil le beneficiaría la implantación de una especialidad en un 44% en administración en Calidad total como una opción educativa en la zona de Querétaro con una duración de 12 meses que lo soportan el 27%.

Con base en el análisis de resultados se puede concluir la comprobación de la hipótesis planteada, con el logro de los objetivos al determinar los niveles y grados de conocimientos en los distintos sectores en la zona de Querétaro, y, así beneficiar con una opción educativa más a la sociedad mexicana y a la Queretana en particular, al aceptar dichos estudios quedando pendiente la estructuración del programa de estudios correspondiente a la administración en calidad total de la división de estudios de posgrado de la facultad de contaduría y administración de la U. A. Q.

CONCLUSION DEL ANALISIS

Siempre es necesario cubrir las expectativas educativas de un pueblo. Su cultura y desarrollo se fundamentan en sus conocimientos y en la universidad dentro de su misión la que debe fomentar la apertura de más, mejores y actualizadas opciones educativas a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad en general, logrando con ello un bienestar que permita estilos de vida saludables para continuar en la productividad y que está con la misma inercia permitida la competitividad tan necesaria ante la satisfacción de clientes internacionales frente a la globalización de mercados y el tratado de libre comercio con países desarrollados.

Por tal razón se justifica la propuesta de implantación de estudios de posgrado a nivel especialización en base a un estudio de factibilidad en la división de estudios de posgrado de la facultad de contaduría y administración de la U. A. Q. con la estructura del programa curricular correspondiente.

III. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD EN LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS POSGRADO DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DE QUERETARO, PARA OFRECER OPCIONES EDUCATIVAS A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y SOCIEDAD EN GENERAL EN ADMINISTRACION: CALIDAD TOTAL.

III.1. INFRAESTRUCTURA ACTUAL: ANTECEDENTES.

La Universidad Autónoma de Querétaro (U.A.Q.) es un organismo Público descentralizado, autónomo con personalidad jurídica, que tiene como fines impartir, fomentar y divulgar la educación superior elevando el nivel moral e intelectual de los alumnos y así, formar profesionales técnicos e investigadores útiles a la sociedad a nivel de posgrado con especialidad, maestría, doctorado y cursos de actualización en educación continua, participando como agente de cambio y promotor social a través de sus tareas sustantivas.

En 1983 la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro por medio de la División de Estudios de Posgrado creó la Maestría en Administración y dentro de las funciones del Consejo Técnico, está el proponer al Consejo Universitario para su aprobación nuevos posgrados y establecer con criterios de Calidad la autorización de la especialización como una área terminal de la ya inserta Maestría en Administración y la nueva Maestría de Administración de Calidad Total dentro del Area de Ciencias Sociales y Administrativas.

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO.

OBJETIVO:

Formar recursos humanos de la más alta calidad, que profundicen y amplíen el conocimiento y la cultura Nacional y Universal para desarrollar la ciencia, la tecnología y las humanidades, impactar e innovar en los aparatos educativos y productivos de bienes y servicios, en aras de atender y satisfacer las necesidades de desarrollo del país.

ESPECIALIZACION: Tiene como objetivo formar personal para el estudio y tratamiento de problemas específicas de una profesión determinada, buscando su profundización y adiestrándolos en el ejercicio práctico de la misma.

MAESTRIA: Tiene como objetivo formar personal preparado para la docencia, capacitado a través de los métodos de investigación para que incida en la solución de problemas de su campo de conocimiento y que esté apto para participar en el desarrollo profesional e innovador: mediante una óptima cultura científica tecnológica o humanística relativa al área de estudios que elija.

JEFATURA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

FUNCIONES:

Actualizar permanentemente la curricula de los programas de posgrado vigentes, así como el diseño e implementación de mecanismos para su seguimiento durante los períodos escolares en los que se imparte.

Elaborar los estudios, análisis y formulación de proyectos y proponerlos para su autorización a las instancias académicas de la División, Facultad y Universidad respectivamente; buscando que éstos nuevos programas respondan con efectividad a las necesidades específicas del entorno local, regional y nacional.

Incorporar permanentemente los avances tecnológicos y actualización del personal académico e investigación.

Llevar a cabo trabajos de diagnóstico sobre la problemática de los sectores productivo, social y público, para detectar áreas de oportunidad que lleven a la propuesta de líneas de investigación para las diversas disciplinas de estudio de la división.

COORDINACION ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS:

Dotar a todas las unidades orgánicas de la División de estudios de posgrado de los servicios administrativos y de operación necesaria para la expedita realización de sus funciones, incluyendo la disponibilidad y buen estado de los recursos materiales, equipos e inmuebles con que cuenta la división para el logro de sus fines.

Participar con los órganos adscritos a la división en la planeación, programación y presupuestación de los recursos (humanos, materiales y financieros), requeridos para su operación.

FUNCIONES:

Gestionar, vigilar y controlar la oportuna disposición de los servicios necesarios para la operación normal de la división, tales como: Disponibilidad del mobiliario, equipo y material didáctico que soliciten los docentes y alumnos. Mantenimiento preventivo y correctivo de mobiliario, equipo e inmuebles, aseo de instalaciones, agua, Energía eléctrica, Teléfono, impresión, transporte y demás servicios que se requieran.

COORDINACION DE INFORMATICA.

OBJETIVOS:

Coadyuvar en el logro de la excelencia académica apoyando la efectividad de los procesos de enseñanza - aprendizaje, de investigación y de administración de los programas

de posgrado mediante el diseño e implementación de un esquema normativo y operativo para:

- a) Dotar a todas las unidades orgánicas de la división de estudios de posgrado, de los servicios de informática necesarios para la expedita realización de sus funciones, con base a una actualización permanente de los avances tecnológicos de su campo.
- b) Proporcionar en forma efectiva, los servicios hemero - bibliográficos y de acceso a bancos de información computarizados y de cualquier otra índole.
- c) Regular las secciones que en materia de informática se requieran para soportar las actividades académicas de investigación y administrativas, con el objeto de estandarizar empleo de equipos, lenguajes, programas, manuales de usuarios, documentación y paquetes de cómputo.
- d) Proponer y dictaminar sobre la adquisición y mantenimiento de equipos de informática, con el objeto de asegurar la compatibilidad con los existentes.

FUNCIONES:

Gestionar, vigilar y controlar la oportuna disposición de los servicios de informática necesarios para la docencia y que responda a las necesidades de la comunidad universitaria y su entorno a través de línea de investigación; que nazcan y se ejecuten en el seno de la estructura curricular de cada programa de posgrado.

COORDINACION DE DOCENCIA.

OBJETIVO:

Coadyuvar en el logro de la excelencia académica dotando de los servicios de apoyo que requieren los docentes y alumnos, para que mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje y de investigación, los estudiantes logren desarrollar en lo profesional una alta capacidad innovativa, técnica o metodológica; Formándose en los métodos de investigación para generar su propio conocimiento y actualización autodidacta, y en su caso, prepararse como docentes de alto nivel.

FUNCIONES:

Diseñar, implantar y operar previa autorización un sistema permanente que permita la actualización curricular de los programas de posgrado vigentes, en coordinación con los de las demás unidades orgánicas de la división y con la participación de alumnos, docentes e investigadores.

Diseñar e implementar las políticas, procedimientos y metodología de trabajo que permitan dar seguimiento al avance de los programas de posgrado vigentes durante los períodos escolares en los que se imparten.

Proponer nuevos programas de posgrado que sean factibles a nivel de especialidad y maestría.

COORDINACION DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO:

Contribuir al desarrollo de la capacidad analítica de los estudiantes de los programas de posgrado, mediante Su formación en la metodología de la investigación científica, para crear, adaptar e incorporar a la práctica los avances en la tecnología y la ciencia.

FUNCIONES:

Diseñar, implantar y operar previa autorización, políticas, procedimientos, sistemas y metodología de trabajo que en forma permanente, permitan la integración de las líneas de investigación a la estructura curricular de los programas de posgrado vigentes, en coordinación con las demás unidades orgánicas de la división y con la participación de alumnos, docentes e investigadores.

III.2. MARCO ESTRUCTURAL JURIDICO DE LA NUEVA CURRICULA A NIVEL POSGRADO.

El Marco Estructural Jurídico para la nueva curricula a nivel de posgrado deberá apegarse a la Ley Orgánica vigente de la Universidad Autónoma de Querétaro, Reglamento General de Investigación, Reglamento de Estudios de Posgrado y de la División de Estudios de Posgrado.

LEY ORGANICA

CAPITULO I

ATRIBUTOS

Artículo 1. La Universidad Autónoma de Querétaro es un público descentralizado del Estado, dotado de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio.

La Autonomía implica la facultad y responsabilidad de gobernarse así mismo, bajo los principios de libertad de cátedra, libertad de investigación, libertad de difusión de la cultura, y libertad para prestar servicio a la comunidad.

CAPITULO II

OBJETOS Y FACULTADES

Artículo 6°. La Universidad Autónoma de Querétaro tendrá por objeto:

Impartir, con validez oficial, educación técnica, media superior, superior de licenciatura, especialización, maestría y doctorado y cursos de actualización, en sus modalidades escolar y extra escolar. Organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica atendiendo primordialmente a los problemas estatales, regionales y nacionales en relación con las condiciones de desenvolvimiento científico e histórico.

Actuar como agente de cambios y promotor social a través de sus tareas sustantivas.

CAPITULO III

ORGANOS DE LA UNIVERSIDAD

Artículo 12. El posgrado queda comprendido dentro de las áreas en la forma siguiente:

1. Ciencias Sociales y Administrativas: Maestría en Administración, Maestría en Ciencias de la Educación, Especialidad y Maestría en Derecho, Especialidad y Maestría en Psicología Clínica y Maestría en Psicología Educativa.

CAPITULO VI

Artículo 24. Son funciones del Consejo Técnico del Area:

1. Analizar en el aparato técnico y proponer al Consejo Universitario para su aprobación nuevas carreras, posgrado y proyectos de investigación, modificaciones a programas, planes de estudio y materias de Licenciatura y posgrado del área;
2. Establecer criterios de Calidad en el aspecto técnico, para el análisis y aprobación de nuevas carreras, posgrados y proyectos de investigación.

CAPITULO X

DE LOS ALUMNOS

Artículo 66. Para que los alumnos sean inscritos en alguna de las facultades y escuelas, se requiere:

1. Haber cursado y aprobado en su totalidad el ciclo inmediato anterior
2. Haber aprobado satisfactoriamente el examen de admisión cuando dicho requisito se exija del Consejo Universitario para la facultad, Escuela, Plantel o Instituto correspondiente.
3. Exhibir constancia de buena conducta de la escuela o plantel de donde proceda.
4. Satisfacer los demás requisitos que señalen el reglamento de inscripciones y pagar las cuotas de acuerdo al arancel.

REGLAMENTO DE INVESTIGACION DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO.

TITULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO PRIMERO

CONCEPTOS GENERALES

Artículo 1. La Universidad Autónoma de Querétaro tiene como objetivos fundamentales, según su Ley Orgánica y su Estatuto, la docencia, la investigación, la difusión y la extensión de la cultura.

Artículo 2. La Universidad Autónoma de Querétaro entiende por investigación en sentido descriptivo, toda búsqueda sistemática de datos objetivos, encaminada a generar nuevos conocimientos o reinterpretar y adaptar los ya existentes.

Artículo 3. La Universidad Autónoma de Querétaro promueve la investigación como una de sus actividades fundamentales, encaminada no solamente al avance de la ciencia y la tecnología, sino hacia un mejor planteamiento y solución de los problemas estatales, regionales y nacionales, buscando ante todo el desarrollo y fortalecimiento de la independencia tecnológica y científica del país.

Artículo 4. La Universidad Autónoma de Querétaro promoverá el aprendizaje a través de la investigación en toda actividad académica de sus facultades Escuelas e Institutos y Centros. Para ello formulará programas y planes de estudio, servicio y promoción social, programas de posgrado y de formación de profesores en los que no solamente se vincule la docencia con la investigación, sino que un número de personas resulte beneficiada a través de la difusión y extensión universitaria.

REGLAMENTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Son estudios de posgrado los que se realizan después de los estudios de licenciatura, conforme a las disposiciones contenidas en este Reglamento.

Artículo 2. El propósito de los estudios de posgrado es:

- a) La actualización de profesionales y personal académico, como educación continua.
- b) La formación de profesionales de alto nivel.
- c) La formación de profesores e investigadores.

Artículo 3. En los estudios de posgrado que imparte la Universidad Autónoma de Querétaro se otorgará:

- a) Constancia de actualización.
- b) Diploma de Especialización.
- c) Grado Maestro.
- d) Grado Doctor.

Artículo 5. Los cursos de especialización tienen como objeto preparar especialistas en las distintas ramas de una profesión, proporcionándoles conocimientos amplios de un área determinada, adiestrándolos en el ejercicio práctico de la misma. Estos cursos tienen carácter eminentemente aplicativo y constituyen una profundización académica en la formación de profesionales.

Los diplomas de especialización no confieren grado académico.

Artículo 6. La maestría tiene cuando menos alguno de los siguientes propósitos:

- a) Preparar personal docente de alto nivel.
- b) Dar formación a los métodos de investigación.
- c) Desarrollar en el profesional una alta capacidad innovativa técnica o metodológica.

CAPITULO II

ORGANIZACION DE LOS ESTUDIOS DE POSGRADO

Artículo 9. Los estudios de posgrado estarán coordinados por el Consejo de Estudios de Posgrado. El Consejo será presidido por el Rector, quien podrá delegar esa función en el

Secretario General, y estará integrado además por el Director de Investigación, el Secretario Académico, los Directores de las Facultades y los Jefes de las divisiones de Estudios de Posgrado de las mismas.

Artículo 12. Corresponderá a los Directores de cada Facultad.

- a) Nombrar a los jurados para los exámenes generales, así como los de especialización y grado.

Artículo 13. Corresponderá a los Consejos Académicos de Cada Facultad.

- a) Estudiar y evaluar los planes y programas de estudios y las modificaciones a éstos que se pretenda desarrollar en la División y presentarlos a la opinión del Consejo de Estudios de Posgrado.

Artículo 14. Los Consejos Académicos de Posgrado se integrarán conforme a la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro, por secciones al no existir grados escolares en los estudios de posgrado. Entendiéndose por sección al área de estudio que ofrezca al menos una Maestría.

Artículo 18. Los Jefes de las Divisiones de Estudios de Posgrado tendrán las siguientes atribuciones:

- a) Designar a los directores o asesores de tesis y procurar su desarrollo, salvo en el caso de que las normas complementarias establezcan la intervención de algún otro órgano académico.

CAPITULO III

Artículo 21. Los requisitos mínimos para ingresar a los cursos de posgrado serán:

1.- En el caso de egresados de la Universidad de Querétaro

- a) Tener Título otorgado por la Universidad Autónoma de Querétaro en una Licenciatura indicada como antecedente en el plan de estudios de que se trate.
- b) Tener título de alguna licenciatura o grado otorgado por la Universidad Autónoma de Querétaro, que sea académicamente suficiente a juicio de la división de estudios de posgrado; presentar examen de clasificación y cubrir, en su caso los cursos propedéuticos que sean determinados por la misma.

2.- Para egresados de otras Instituciones:

Tener una Licenciatura u otro título o grado equivalente o suficiente desde el punto de vista académico; demostrar en los términos de este Reglamento que posee la suficiencia académica para el ingreso al respectivo plan de estudios, así como cubrir los cursos propedéuticos y otros requerimientos académicos que se sean fijados.

CAPITULO IV

DE LOS PLANES DE ESTUDIO

Artículo 31. La puntuación por asignatura o actividad académica se computará:

- a) En clase teórica, seminarios y otras actividades que impliquen estudio o trabajo adicional, una hora de clase semana/semestre correspondiente a dos créditos.
- b) En las actividades que no impliquen estudio o trabajo adicional del alumno una hora/semana/semestre corresponde a un crédito.

Artículo 32. Los planes de estudio de posgrado tendrá, adicionalmente a los de licenciatura cuando menos los siguientes valores:

- a) Para el grado de Maestro: 70 créditos, de los cuales se podrá asignar a la tesis de Maestría hasta el 25%.

Artículo 33. En los estudios de Maestría y Doctorado se requerirá por lo menos aprobar la traducción de una lengua extranjera.

Artículo 34. Los planes de estudio deberán especificar:

- a) Su fundamentación y objetivos generales.
- b) Sus requisitos académicos.
- c) El valor en créditos.
- d) Los objetivos educacionales, los programas y el valor en créditos de cada asignatura o actividad académica.
- e) El tiempo de duración en periodos académicos

Artículo 35. Los planes de estudio de posgrado y sus modificaciones serán sometidos al Consejo Universitario para su aprobación por los consejos académicos, previa opinión del Consejo de Estudios de Posgrado.

CAPITULO TERCERO

EXAMENES DE MAESTRIA Y DOCTORADO

Artículo 84. En estudios de Maestría y Doctorado habrá dos tipos de exámenes:

1. Exámenes ordinarios
2. Examen final para obtener el grado correspondiente.

III.3. ANALISIS DE RECURSOS MATERIALES PARA LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LA OPCION EDUCATIVA.

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN INVENTARIO DE RECURSOS

La división de estudios de posgrado de la facultad de contaduría y administración, de la Universidad Autónoma de Querétaro, imparte las Maestrías en administración e impuestos desde 1983.

Los recursos con que cuenta actualmente son los suficientes en cuanto a su planta física y equipo para la propuesta objeto de éste estudio.

IV.- PROPUESTA DEL PROGRAMA DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LAS OPCIONES EDUCATIVAS EN ADMINISTRACIÓN: CALIDAD TOTAL.

IV.1 PROPUESTA DEL PLAN DE ESTUDIOS DEL ÁREA TERMINAL DE LA MAESTRIA DE ADMINISTRACION ACTUAL.

INTRODUCCION

Siempre es necesario cubrir las expectativas educativas de un pueblo. Su cultura y desarrollo se fundamentan en sus conocimientos y es la Universidad dentro de su misión la que debe fomentar la apertura de más, mejores y actualizadas opciones educativas a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad en general, logrando con ello un bienestar que permita estilos de vida saludables para continuar en la productividad y que está con la misma inercia la competitividad frente a la globalización de mercados y el Tratado de Libre Comercio.

En base a la investigación de campo, se pudo comprobar que existe la necesidad de conocimientos en Calidad Total hasta en un 70% en los diferentes sectores tales como el industrial, comercial, de servicios, gubernamental y educativo; los cuales consideran aplicables a todo nivel que conforma todo proceso productivo y de servicio.

ANTECEDENTES

Desde 1983, la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, por medio de la División de Estudios de Posgrado, creó la Maestría en Administración con tres áreas terminales: Finanzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos, ofreciéndola a profesionales que deseen actualizar y profundizar sus conocimientos en ésta área, con el objetivo de satisfacer la demanda que en especialistas administrativos genera el Estado de Querétaro y el País en general, tanto en las actividades productivas como en los sectores público social.

Con el fin de propiciar e impulsar la investigación y la docencia en el campo de la Administración y en base a la investigación de campo realizada, se considera oportuno y necesario implantar una cuarta área terminal: en Calidad Total que satisfaga las necesidades de conocimiento en dicha rama.

MARCO DE REFERENCIA

La calidad de un bien o servicio se relaciona con la satisfacción del cliente y se remonta a los primeros esfuerzos de producción del género humano.

De tal manera que Juran como Feigenbaum, señalan ya la necesidad de contar con nuevos profesionistas de la Calidad Total, que reúnan conocimientos estadísticos y habilidades Administrativas en Control de Calidad, planeación de la misma y coordinación de actividades con otros departamentos dentro de las empresas en Instituciones productoras de bienes y servicios. En virtud de que la Calidad Total pasa a ser estrategia de competitividad

al considerar los requerimientos del consumidor y la Calidad de sus competidores, lo cual implica cambios profundos de actitud en la cultura y estructura organizacional de las empresas.

JUSTIFICACION

Los cambios acelerados en el entorno económico, político y social que vive nuestro país y en particular el Estado de Querétaro, han motivado necesidades específicas para la implantación de un respuesta educativa en Administración en Calidad Total, capaz de conformar un nuevo perfil de profesionista que satisfaga los requerimientos de la modernización en estilos de administración de la planta productiva, siendo responsable la Universidad de proporcionar dichos requerimientos mejorando la Calidad de la educación y de sus Servicios de apoyo para fortalecer dicha modernidad que permita alcanzar los propósitos de la política de educación, de desarrollo nacional y el desarrollo Queretano en particular.

Para tal efecto cabe resaltar las necesidades detectadas en la investigación de campo en los siguientes rubros:

Se detectó la necesidad de conocimientos de administración en Calidad Total en los diferentes sectores de la muestra, la cual consideran debe ser aplicada tanto a nivel de gerencia como a nivel operativo, resaltando la aceptación de implantación de estudios de posgrado en esta área, con la aplicación del conocimiento de métodos y técnicas para Calidad Total, donde preferentemente desean éste perfil profesional de los egresados.

Así mismo se detectó en el sector educativo tener conocimientos con los fundamentos en administración con Calidad Total, donde al 88% de la población estudiantil le beneficiaría la implantación de una especialidad en Calidad Total, como opción educativa en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.A.Q. con duración de doce meses en promedio. En base a lo anterior se propone varias opciones educativas una a corto plazo que es una cuarta área terminal de Calidad total en la ya existente Maestría en administración.

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE PLAN DE ESTUDIOS DEL ÁREA
TERMINAL DE
CALIDAD TOTAL DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DEL PLAN DE ESTUDIOS:

1. Proporcionar las herramientas necesaria en técnica, métodos y diseños estadísticos, para optimizar las operaciones de todo proceso encaminadas hacia el logro de la Calidad de productos y servicios que satisfagan las expectativas del mercado.
2. Mediante el conocimiento básico adquirido, actuar como agentes de cambio sobre la estructura y cultura organizacional de las Empresas e Instituciones que les permita enfrentar el reto de la apertura de mercados dentro del ámbito competitivo.
3. Formar profesionistas capacitados para la implantación de sistemas de administración en Calidad que permita a cualquier organización alcanzar niveles de Calidad y competitividad nacional e internacional.
4. Proporcionar al profesionista los principios básicos para el entendimiento, análisis y perfección de sistemas de Calidad actualmente establecidos en los diferentes sectores que le permita alcanzar la excelencia en sus productos y servicios.

PROPUESTA CURRICULAR DE MATERIAS

Después de haber analizado los resultados de la investigación realizada y apoyándome en los programas de estudio de otras instituciones a nivel nacional, me permito hacer la siguiente propuesta curricular de materias y en fundamento a que el área de Calidad Total es una área terminal de la Maestría de Administración vigentes, será necesario que el estudiante haya cursado y aprobado el ciclo propedéutico sin valor a créditos, así como el ciclo metodológico en su fase de primero, segundo y tercer nivel y así tener la opción de elegir como área terminal: Calidad Total.

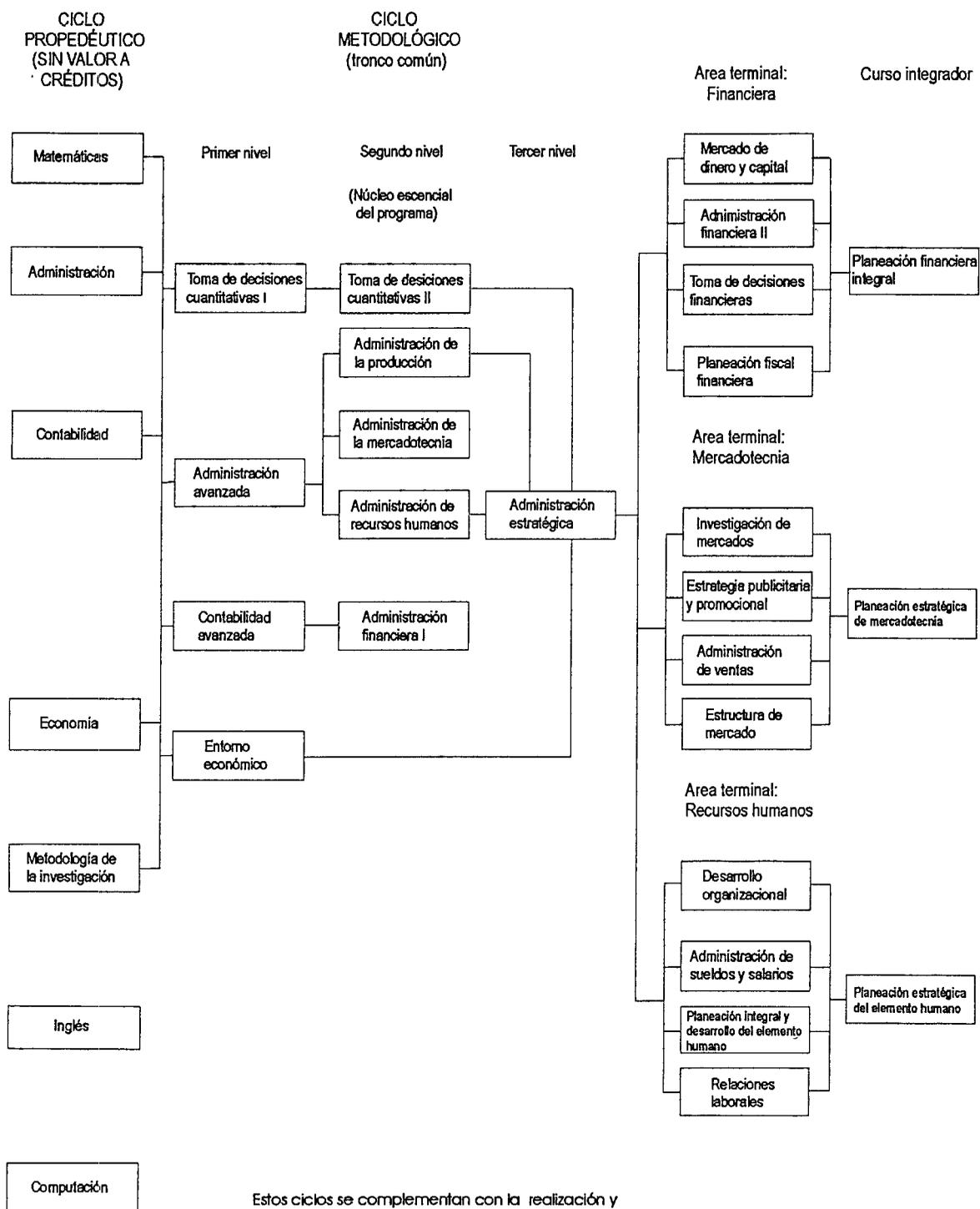
Para que al final logre el curso integrador que le permite dar por concluidos sus estudios.

PROGRAMA DE ESTUDIOS ACTUAL.

El plan de estudios de la Maestría en administración que ofrece actualmente la U.A.Q. está integrado de la siguiente manera:

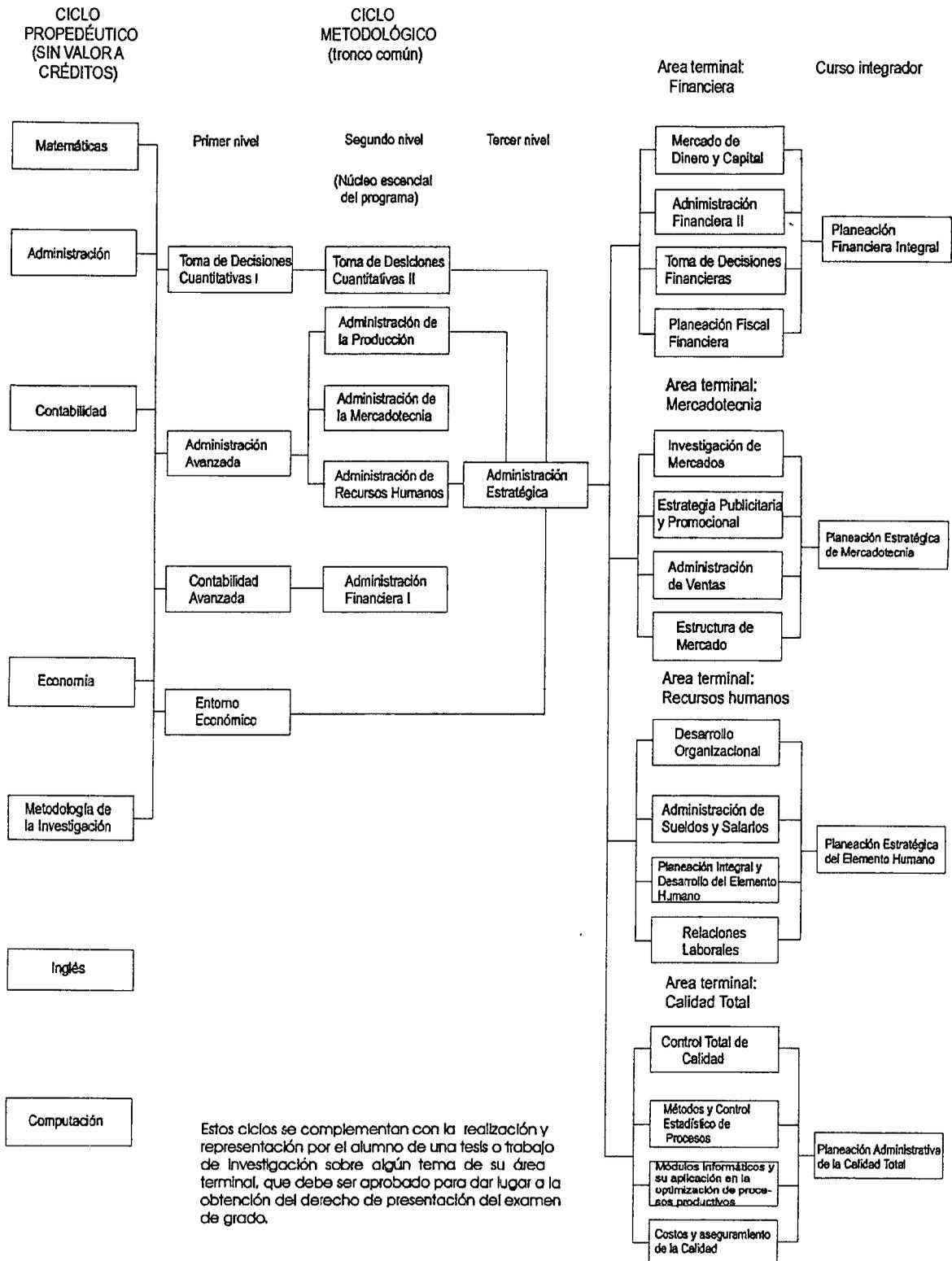
PROGRAMA DE ESTUDIOS ACTUAL

El plan de estudios de la maestría en administración que ofrece la U.A.Q. está integrado a la siguiente manera:



Estos ciclos se complementan con la realización y representación por el alumno de una tesis o trabajo de investigación sobre algún tema de su área terminal, que debe ser aprobado para dar lugar a la obtención del derecho de presentación del examen de grado.

PROGRAMA DE ESTUDIOS PROPUESTO AREA TERMINAL: CALIDAD TOTAL



MATERIA

CONTROL TOTAL DE CALIDAD

OBJETIVO: Proporcionar los conocimientos prácticos y operativos a través de las diferentes filosofías y/o escuelas de la Calidad Total.

OBJETIVOS CONDUCTUALES: Que el alumno tenga la capacidad para analizar la interrelación entre el control total de Calidad y la mejora continua de los productos, procesos y servicios para satisfacer al cliente tanto en empresas de manufactura como de servicios.

Detectar el papel fundamental y las herramientas de la estadística a utilizar para el control total y mejoramiento continuo de la Calidad para su aplicación objetiva.

Que sea capaz de detectar los aspectos relevantes del ambiente organizacional, necesarios para el control total de Calidad, para evaluar los parámetros de la Calidad nacional e internacional.

PREREQUISITOS Y CONOCIMIENTOS SOBRE:

- Matemáticas
- Recursos humanos
- Temas de decisiones cuantitativa I
- Contabilidad
- Administración de costos
- Entorno económico

CONTENIDO DE LA MATERIA

1.- La mejora continua en el control total de Calidad.

- 1.1.- Calidad, Costos y productividad.
- 1.2.- Nueva filosofía de Calidad.
- 1.3.- Visión global del papel de la estadística.
- 1.4.- Ingeniería de Calidad.

2.- Herramientas básicas para el análisis y previsión de problemas.

- 2.1.- Definición del proceso.
- 2.2.- Definiciones operacionales y medición.
- 2.3.- Hojas de verificación.
- 2.4.- Diagramas de Pareto.
- 2.5.- Diagramas de causa y efecto.
- 2.6.- Sistemas de análisis de problemas.

3.- Despliegue de la Función de Calidad (QFD).

- 3.1.- Objetivos del despliegue de la función de Calidad.
- 3.2.- Desarrollo de la casa de la Calidad.
- 3.3.- Fases de QFD.
- 3.4.- Aplicaciones.
- 3.5.- Instrumentación y seguimiento.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- Juran, J. M., Control Total de la Calidad. Madrid, Díaz de Santos, 1990. 800 p.
- Lyonet, Patrick. Métodos de la Calidad Total. Madrid, Díaz de Santos, c1989. XIV, 213 p.
- Vaughm, Richard C. Control de calidad. México, Limusa 1993. 293 p.

MATERIA

ANALISIS Y CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS

OBJETIVO: Usar la estadística básica para el análisis y solución de problemas reales dentro del proceso.

OBJETIVO CONDUCTUAL: Que el Alumno sea capaz de analizar, cuáles son las herramientas básicas de control estadístico, para asegurar la Calidad de los procesos.

PREREQUISITOS:

Matemáticas.
Toma de decisiones cuantitativa I.
Administración de la producción.
Administración de recursos humanos.

CONTENIDO DE LA MATERIA

1.- ESTUDIO DEL TRABAJO

- 1.1.- Enfoques tradicionales y contemporáneos al estudio del trabajo.
- 1.2.- Enfoques contemporáneos a la organización para el incremento a la producción.
- 1.3.- Naturaleza de la producción
- 1.4.- Estudio del método y procedimientos.

2.- GRAFICAS DE CONTROL ESTADISTICO PARA LA CALIDAD.

- 2.1 Introducción.
- 2.2 Gráficas de control para variables.
- 2.3 Gráficas de centro para atributos.
- 2.4 Estratificación.
- 2.5 Análisis de la habilidad del proceso.

BIBLIOGRAFIA BASICA

Feigenbaum, V. Armand. Control Total de la Calidad. México, CECSA, 1990. 871 p.
Stevenson J., William. Estadística para administración y economía; conceptos y aplicaciones.
Tr. Porfirio Aguilera Ortiz. México, Harla, c1981, XIII. 587 p.

MATERIA

MODELOS INFORMATIVOS Y SU APLICACIÓN EN LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS.

OBJETIVO: Seleccionar los modelos de regresión en las situaciones comunes en la industria.

OBJETIVO CONDUCTUAL: El estudiante interpretará como la metodología de superficies de respuestas, es la aplicación de los modelos de regresión lineal y las técnicas de diseño de experimentos en el estudio empírico de relaciones entre una o más respuestas.

PREREQUISITOS:

Matemáticas.
Toma de decisiones cuantitativa I.
Toma de decisiones cuantitativa II.
Administración de la producción.
Computación.
Ingles.

CONTENIDO DE LA MATERIA

1. Dbase.IV.
2. Quality alert 4.0.
3. Otros software relacionados con control de Calidad.
4. Teoría de inventarios.
5. Reemplazos.
6. Técnicas de pronósticos de demanda para definir la optimización de la planta Productiva.
7. Sistema justo a tiempo de la optimización de procesos del proceso de manufactura
8. Métodos de superficie de respuesta.
9. Aplicación de métodos de superficie de respuesta.

BIBLIOGRAFIA BASICA

Feigenbaum, V. Armand. Control Total de la Calidad. México, CECSA, 1990. 871 p.

MATERIA

COSTOS Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

OBJETIVO: Asegurar la Calidad total en todo proceso, así saber determinar los costos de la Calidad y analizando todos los elementos integrados de la Empresa o Institución.

OBJETIVO CONDUCTUAL: El estudiante tendrá la capacidad de diseñar Sistemas de Costos y Aseguramiento de la Calidad.

PREREQUISITOS:

Administración.
Contabilidad.
Economía.
Administración de costos.
Administración de mercadotecnia.
Administración financiera.

CONTENIDO DE LA MATERIA

1. Antecedentes del costo de Calidad como medida de evaluación para toma de decisiones.
2. Requerimiento de un sistema de costos de Calidad.
3. Costos de Calidad.
4. Tabulación de costos.
5. Medición de progreso de costos de Calidad.
6. Análisis e interpretación de costos de Calidad.
7. Diseño de un sistema de actos para la Calidad y competitividad.
8. Criterios de aseguramiento de calidad, según norma actualmente vigente.
9. Herramientas y procedimientos para el aseguramiento de la Calidad.
10. Mejora al producto y al proceso.
11. Productividad y competitividad.
12. Manual de políticas de Calidad.
13. Manual de procedimientos.
14. Procedimientos específicos por área de empresa.

BIBLIOGRAFIA BASICA

Feigenbaum, V. Armand. Control Total de la Calidad. México, CECSA, 1990. 871 p.
Moscato, Donald R. Modelos financieros para la toma de decisiones: principios y métodos. México, Fondo Educativo Interamericano, 1983, 157 p.
Oxenfeldt, Alfred R. Análisis de costo-beneficio para la toma de decisiones. Colombia, Norma, 1985. 403 p.

MATERIA

PLANEACION ADMINISTRATIVA DE LA CALIDAD TOTAL

OBJETIVO: Aplicar con enfoque ejecutivo un plan de la Calidad total en todo el proceso productivo con participación de todos los elementos integradores de la Empresa o Institución.

OBJETIVO CONDUCTUAL: El alumno tendrá la capacidad de diseñar y evaluar sistemas de Calidad en Empresas Manufactureras y de Servicios en situaciones de análisis de casos en cualquier parte de la línea de producción.

PREREQUISITOS

Mercadotecnia.
Administración estratégica.
Administración de recursos humanos.
Metodología de la investigación.
Entorno económico.

CONTENIDO DE LA MATERIA

1. La administración para la Calidad total.
 - 1.1 El recurso humano y su formación para la Calidad.
 - 1.2 El rol de cada nivel jerárquico en el proceso de administración para la Calidad.
 - 1.3 Desarrollo de una cultura de Calidad
 - 1.4 Diseño e implantación de un plan administrativo para la Calidad
 - 1.5 Auditorias para comprobar la Calidad
 - 1.6 Análisis de Standares de Calidad nacional e internacional

BIBLIOGRAFIA BASICA

Harrington, H. J. Como incrementar la Calidad-productividad en su empresa. México McGraw-Hill, c1988. 242 p.
Juran, J. M. Juran y la planificación para la calidad. Madrid, Díaz de Santos, c1990. 299 p.

IV.3. PROGRAMA DEL PLAN DE ESTUDIOS PARA LA ESPECIALIDAD Y MAESTRIA EN ADMINISTRACION: CALIDAD TOTAL.

NOMBRE DE LA LINEA INSTITUCIONAL A QUE PERTENECE EL PROYECTO Y PROGRAMA ACADÉMICO.

ESTUDIOS SUPERIORES EN ADMINISTRACIÓN.

En México existen organismos educativos como oferta académica en el área de Calidad Total con ubicación en el D.F., estado de México y Puebla. En éste sentido la U.A.Q. está comprometida a reforzar y enriquecer sus programas de posgrado de ADMINISTRACIÓN EN CALIDAD TOTAL detectando las siguientes áreas prioritarias con requerimientos de la modernización a la planta productiva de bienes y servicios.

SECTORES

Industrial.
Comercial.
Servicios.
Gubernamental.
Educativo.

OBJETIVOS:

Formar profesionales a nivel de Maestría en Administración con Área terminal EN CALIDAD TOTAL.

Formar promotores y agentes de cambio en todos los procesos que involucre LA CALIDAD TOTAL en los diferentes sectores.

Perfilar profesionales que alcancen niveles de competitividad nacional e internacional.

Formar personal directivo con los principios y fundamentos, conceptos y herramientas para el proceso de efectividad empresarial.

IMPORTANCIA DE LA MAESTRIA: ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL.

MEXICO SE ENFRENTA A UN GRAN RETO: GLOBALIZACION DE MERCADOS CON ENFASIS AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Momento histórico por el que cruza actualmente nuestro país generando necesidades de profesionistas de primer nivel que integren a los ámbitos locales e internacionales.

El acceso a nuevas redes internacionales de intercambio exige productividad, Calidad total y una competencia profesional que nos permita entablar relaciones de equidad y provecho para nuestro País.

En este sentido la Universidad Autónoma de Querétaro esta comprometida a reforzar y enriquecer sus programas de posgrado.

Una vez detectada la necesidad de conocimiento en esta área a través de la Investigación de campo efectuada en los distintos sectores que conforman a la sociedad, la facultad de contaduría y administración además de ofrecer la maestría en administración e impuestos, considerando éstos campos como núcleo esencial del desarrollo óptimo de nuestro país.

Presenta como opciones educativas:

1. Área terminal de la maestría administración: Calidad Total.
2. Especialidad: Administración en Calidad Total.
3. Maestría: Administración en Calidad Total.

IMPORTANCIA SOCIAL DE LA ADMINISTRACION EN CALIDAD TOTAL

Ese mismo hecho, la globalización de los mercados y aperturas comerciales exige conformar un nuevo perfil de profesionista a nivel posgrado que satisfaga los requerimientos de la modernidad de la planta productiva y sus estilos de administración, configurando en un entorno de CALIDAD TOTAL.

Por tal motivo es de suma importancia éstas respuestas educativas que contribuyan con bases fundamentales a la modernidad y desarrollo de las empresas así como al logro de mejores niveles de vida a la sociedad en general.

ESPECIALIDAD Y MAESTRIA: ADMINISTRACIÓN EN CALIDAD TOTAL

Estos dos niveles de posgrado se desea implantarlos como respuesta a la demanda existente en el país, ante la globalización de mercados y particularmente al Tratado de Libre Comercio, de personal capaz de satisfacer los requisitos de Calidad en cualquier línea de producción en los diferentes sectores Industrial, Comercial, Servicios Educación y Gubernamental que conforman la sociedad misma.

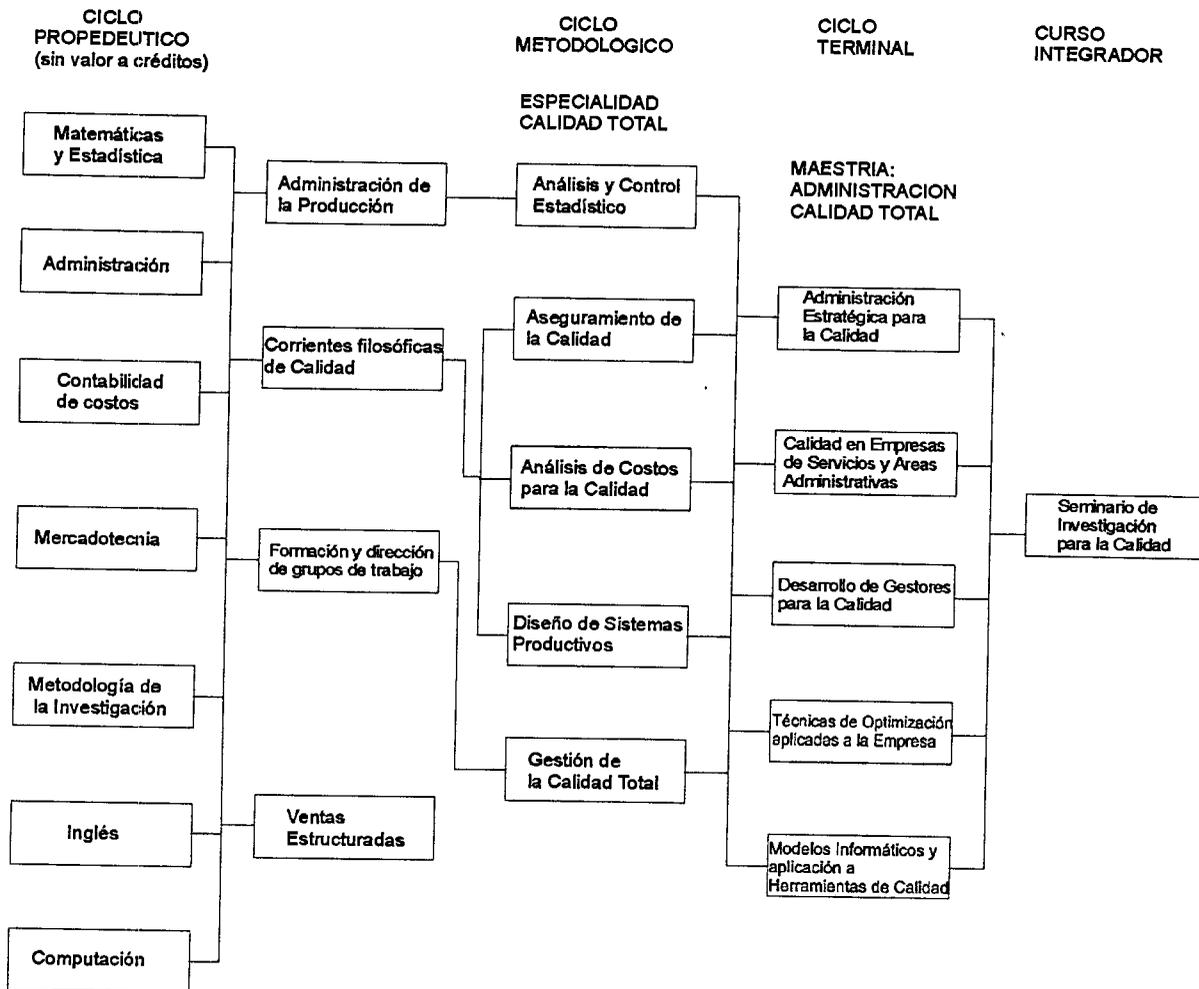
Actualmente éstas actividades se realizan por diferentes profesionales que solo tienen conocimientos administrativos con enfoque de Calidad Total, por la práctica misma y sobre todo los cursos cortos de actualización, por lo que estamos seguros, que el estudio formal a nivel posgrado con principios técnicos, herramientas y métodos administrativos de la Calidad Total, mejoraron los atributos administrativos con énfasis en la Calidad Total, logrando incrementar la Calidad necesaria para cualquier producto o servicio, y de esa forma se incrementa la productividad y con esa inercia se desarrolle la competitividad tan necesaria en los momentos actuales.

Asimismo se impulsa la formación de investigadores y docentes en el campo de la Calidad Total.

El plan de estudios propuestos consta de tres ciclos bien delimitados:

- Ciclo propedéutico de unificación de conceptos (Sin valor a créditos).
- Ciclo metodológico que abarca la especialidad (Con un valor de 30 créditos).
- Ciclo terminal, que abarca la Maestría (Con valor de 30 créditos).
(Tesis (Con valor de 15 créditos), Curso integrador).

PROGRAMA DE ESTUDIOS PROPUESTO PARA LA ESPECIALIDAD Y MAESTRÍA EN CALIDAD TOTAL



OBJETIVOS

Formar profesionales a nivel, de especialidad y Maestría en ADMINISTRACIÓN EN CALIDAD TOTAL, promotores y agentes de cambio en todos los procesos que involucre la Calidad, para desarrollar en ellos una alta capacidad innovativa, técnica y metodológica.

Formar recursos humanos para satisfacer las necesidades de desarrollo del país, impactando e innovando en los aparatos educativos y productivo de bienes y servicios mediante una óptima cultura científica, tecnológica y humanística.

PERFIL DEL EGRESADO

El egresado de la Especialidad y Maestría en Administración en Calidad Total, debe de ser un profesional capaz de analizar, diseñar, instrumentar y evaluar las acciones encaminadas a la solución de problemas relacionados con la Calidad en cualquier área del proceso productivo que involucre aspectos técnicos, financieros y humanísticos para así optimizar los recursos existentes.

CONOCIMIENTOS

- Relacionado con la Administración, la tecnología y la producción.
- Proyectos de desarrollo del país de acuerdo al entorno mundial actual.
- Conocimiento del comportamiento humano en cualquier parte de la línea de producción para comprender, interpretar y modificar las actitudes humanas.

HABILIDADES

- Capacidad para planear, ejecutar y evaluar proyectos de investigación y desarrollo en el campo de la administración en Calidad Total.
- Capacidad para desarrollar categorías en las áreas involucradas con la Calidad Total, encaminadas al logro de mejorar la productividad y por ende la competitividad nacional e internacional.

ACTITUDES

- Sensibilidad ante la problemática del momento para mejorar la producción de bienes y servicios.
- Deseo de superación permanente.
- Búsqueda de la creatividad de si mismo y motivar a los que los rodean.

INVESTIGACIÓN

Es objetivo de la Maestría formar profesores investigadores Al estudiante del plan de estudios a nivel de Especialidad y Maestría se le capacita para plantear nuevas alternativas de su disciplina a través de la suma de conocimientos a nivel especialidad, y agregar conocimiento por medio de la investigación a nivel Maestría.

REQUISITOS

- Haber cursado una carrera profesional.
- Poseer el Título correspondiente.
- Aprobación del ciclo propedéutico
- Cuota de recuperación.

DOCUMENTOS REQUERIDOS

- Copia del Título Profesional (duplicado).
- Copia del certificado de estudios (duplicado).
- Curriculum vitae (duplicado).
- Solicitud de admisión original (duplicado).
- 8 fotografías tamaño infantil.

MATERIAS DEL CICLO PROPEDEUTICO

MATERIA

MATEMATICAS Y ESTADISTICA

OBJETIVO: que el estudiante desarrolle la comprensión de la estadística para formular un problema de investigación y llevar a cabo la aplicación según sea el caso.

OBJETIVOS CONDUCTUALES

1. El estudiante será capaz de recolectar, clasificar, presentar y describir datos de una sola variable y como objetivo conductual cómo se comporta con respecto a otra variable.
2. Ser capaz de hacer inferencias poblacionales a partir de la muestra y analizar los fundamentos de la probabilidad.
3. Comprender qué es una distribución normal, cómo se determinan sus diversas probabilidades, cómo se representan y cómo se emplea la distribución normal y su variabilidad.
4. Conocer los elementos básicos para hacer un experimento estadístico aplicando el análisis de varianza, regresión y correlación

PREREQUISITOS

Haber cursado la licenciatura de cualquier área.

CONTENIDO:

- Matemáticas.
- Ecuaciones lineales.
- Algebra matricial.
- Calculo diferencial integral.
- Programación lineal.

ESTADISTICA:

- Introducción.
- Recolección de datos.
- Presentación y características de datos.
- Probabilidad.
- Distribuciones en el muestreo.
- Estimación.
- Pruebas de hipótesis.
- Toma de decisiones bayesiana.
- Análisis de varianza.
- Regresión lineal, múltiple y correlación.

BIBLIOGRAFIA

Grant, Eugene Lodewick. Control estadístico de calidad. México, Continental, c1977, XIII, 708 p.

Ishikawa, Kaoru. Guide To Quality Control. Asian Productivity Organization, 1991. 209 p.

Juran, J. M., F. M., Gryna Quality Planning and Analisis. México, McGraw-Hill, 1980. 629 p.

MATERIA

ADMINISTRACION

OBJETIVO: Que el estudiante conozca las diversas y complejas teorías de la administración, sus características principales y sus posibilidades de aplicación, sus aspectos positivos y negativos y sus principales exponentes

OBJETIVOS CONDUCTUALES:

1. Que el estudiante sea capaz de recordar las perspectivas actuales y futuras de la administración, sus trayectorias y sus tendencias
2. Que el estudiante sea capaz de interpretar los antecedentes históricos que hasta el ciclo pasado modelaron el ambiente dentro del cual se desenvolvía la administración.
3. Que el estudiante sea capaz de recordar la teoría clásica de la administración, que suministró las bases para la actual teoría administrativa.
4. Que el estudiante sea capaz de explicar la teoría de las relaciones humanas y su inevitable choque de ideas con el enfoque clásico y neoclásico.
5. Que el estudiante sea capaz de aplicar un enfoque sistemático en la administración manejando una forma nueva y sutil de colocación de la teoría de las organizaciones.

CONTENIDO

- Conceptos básicos y ámbito de la administración.
- Objetivos de la administración.
- Escuela de pensamiento administrativo.
- El método del proceso modificado.
- Análisis de problemas administrativos.
- Toma de decisiones administrativas.
- Comunicación.
- Planeación administrativa.
- Organización ejecución y control.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2ª. Ed. México, McGraw-Hill, c 1989. 687 p.

Feigenbaum, V., Armand. Control total de la calidad. México, CECSA, 1990. 871 p.

Galindo, Munde. Fundamentos de administración. 3ª ed. México, Trillas, 1986. 240 p.

MATERIA

CONTABILIDAD DE COSTOS

OBJETIVO: Capacitar al estudiante para que analice el papel que desempeña la Contabilidad de Costos para que conozca los diferentes conceptos y clasificación de costos, así como los métodos para segmentar costos variables.

OBJETIVOS CONDUCTUALES:

1. Que el estudiante sea capaz de deducir la importancia que tiene la Contabilidad de Costos para la Contabilidad Financiera.
2. Que el estudiante sea capaz de comprender los objetivos de la Contabilidad de Costos.
3. Que el estudiante sea capaz de recordar la diferencia entre costo, pérdida y gasto.
4. Que el estudiante sea capaz de identificar cada uno de los elementos del costo.
5. Que el estudiante sea capaz de recordar los enfoques de clasificación de costos y en qué consiste el costeo de variables
6. Que el estudiante sea capaz de definir las 5 características de un buen control de costo.
7. Que el estudiante sea capaz de formular costos variables y fijos.

CONTENIDO

- Introducción a la contabilidad de costos.
- Elementos de costo: sus sistemas de información y control.
- Sistemas de acumulación de costos y análisis de conjuntos.
- Los costos como herramienta de control.
- Sistemas de costeo.
- Naturaleza de la contabilidad administrativa.
- Papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

BIBLIOGRAFIA

- Henke, Emerson O. Interpretación de la información contable. Bogotá, Colombia: Norma, c1983. 328 p.
- Lang, Theodore. Manual del contador de costos. México: UTEHA, 1981, 1558 p.
- Ortega Pérez de León, Armando. Contabilidad de costos. México: UTEHA, 1980. XXIII, 825 p
- Villegas Mona, Xavier. Método práctico para la contabilidad de costos de construcción. México: CECSA, 1982. 264 p.

MATERIA

MERCADOTECNIA

OBJETIVO: Que el estudiante domine conceptos básicos de mercadotecnia y su aplicación a la vida real.

OBJETIVO CONDUCTUAL:

1. Que el estudiante sea capaz de aplicar la importancia de la mezcla de mercadotecnia para la venta de productos y servicios.

CONTENIDO:

- Estudio general de la mercadotecnia.
- Toma de decisiones y recopilación de información en la mercadotecnia.
- Sistemas de información en mercadotecnia.
- Proceso de toma de decisiones.
- Proceso de investigación de mercadotecnia.
- Estudios del mercado.
- Influencias sociales o individuales en el comportamiento del consumidor.
- Programación de la mezcla de mercadotecnia.

- a) Naturaleza del producto.
- b) Desarrollo de un nuevo producto.
- c) Administración del producto.
- d) Determinación del precio.
- e) Administración del precio.

- * Naturaleza de la distribución.
- * Comunicación y mezcla promocional
- * Venta personal y promoción de ventas.
- * La mercadotecnia actual.
- * La mercadotecnia internacional.

BIBLIOGRAFIA

- Hughes G, David., Jesús Villamizar Herrera. Mercadotecnia: Planeación estratégica. Argentina, Addison-Wesley, c1986. XXIV, 679 p.
- Kotler, Phillip. Fundamentos de mercadotecnia; Tr. Rosa María Rosas Sánchez. México, Prentice-Hall, c 1985. XXIII, 648 p.
- Schewe, Charles., Ruben M., Smith. Mercadotecnia: conceptos y aplicaciones. Tr. Hortensia Corona de Conti. México, McGraw-Hill, 1988, c1982. XXIII, 724 p.

MATERIA

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO: Que el alumno adquiera el conocimiento de la Metodología de la Investigación para ver ejercitar su mente en procesos lógicos, mediante el estudio sistemático y reflexivo del método científico.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. Que el alumno sea capaz de identificar las distintas fuentes de Información.
2. Que el alumno sea capaz de reconocer las diferentes partes integrantes del Método científico y su relación entre ellos.
3. Que el alumno sea capaz de recordar el proceso de investigación, así como identificar las diferentes etapas que lo forman:
 - Investigadora.
 - Sistematizadora
 - Expositiva.

CONTENIDO.

- El método científico.
- El proceso de investigación. Sus etapas:
 - a) Preliminar.
 - b) El registro de las fuentes.
 - c) El proceso de aceptación del material en la Investigación.
 - d) La documentación.
 - e) La investigación en los archivos, registros y utilización de los manuscritos.
 - * La etapa de sistematización organizadora.
 - * La etapa expositiva.

BIBLIOGRAFIA

- Bunge, Mario. La Investigación Científica: su estrategia y su Filosofía. La Habana, Instituto Cubano del Libro, 1972. 955 p.
- Gutiérrez Saenz, Raúl. Introducción al México Científico. 3a ed. México, Esfinge, 1987, 272 p.
- Torre Villar, Ernesto de la., Ramiro Navarro de Anda. Metodología de la Investigación: Bibliográfica, Archivística y Documental. México, McGraw-Hill, 1992, c1988, XVII, 298 p.

MATERIA

INGLES

OBJETIVO: Inducir al alumno a la lectura y comprensión del Inglés aplicado a los negocios y Administración de la Calidad Total y además de conocer estructuras básicas y gramaticales.

PREREQUISITOS

Tener conocimientos básicos de Inglés.

CONTENIDO

- Repaso general de estructuras gramaticales básicas.
- Pasos esenciales para lograr una traducción.
- Interpretación de traducción.
- Estudio de casos prácticos.

BIBLIOGRAFIA

Criscoe, Betty L. Content reading: a diagnostic prescriptive approach. New York, Prentice-Hall. 1984, 342 p.

Kurtinitis, Sandra. A Brief & lively, no-nonsense guide to writing. Dallas, Tex., Scott, Foresman and Company, 1980. 308 p.

Urrutia R. Manuel. Diccionario de negocios: Inglés-Español, Español-Inglés: Contabilidad, administración, finanzas, economía y mercadotecnia = Dictionary of Business: English--Spanish, Spanish-English: Accounting, management, finance, economic and worketin. México, Limusa, cl991, 394 p.

MATERIA

COMPUTACION

OBJETIVO GENERAL: El alumno será capaz de identificar a la computadora, como herramienta indispensable para realizar toda actividad que facilite el proceso Administrativo.

OBJETIVO CONDUCTUAL.

1. El alumno será capaz de utilizar los diferentes sistemas y programas computacionales como base para conocer nuevos sistemas.

CONTENIDO

- Introducción a las computadoras.
- Características de las computadoras.
- Lenguaje Básico.
- Operadores.
- Funciones.
- Jerarquías de las operaciones.
- Definición, análisis, ejecución y documentación de los diferentes sistemas y programas computacionales básicos.
- Instrucción del \pm /o y asignación.
- Instrucciones de inferencias.
- Arreglos numéricos, String. N-dimensionales.
- Archivos secuenciales, Random.

BIBLIOGRAFIA

Gottfried S. Byron. Teoría y Problemas de Programación Basic. Tr. Guillermo Caro Murillo. Bogotá, McGraw-Hill, 1986, c1983. 278 p.
Long, Lerry. Introducción a las computadoras y el procesamiento de información. Tr. Leonora Catalina Sanchez Fonseca, 2a. ed. México, Prentice-Hall, c1990. XX, 447 p.
Michel, Joseph-Marie. La programación al servicio de las empresas. México, Fondo de Cultura Económica, 1982. 231 p.

MATERIA

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION.

OBJETIVO: Que el alumno sea capaz al finalizar el curso de distinguir las diferentes perspectivas de cómo se efectúa la producción con sus sistemas administrativos para comprender los distintos conceptos de producción de bienes y servicios.

OBJETIVO CONDUCTUAL.

1. El alumno será capaz de conocer los planes y procedimientos para la producción con el propósito de distinguir diferentes enfoques de aplicación.
2. El alumno será capaz de identificar los diferentes estándares de producción, sistemas de control de producción y Calidad para su aplicación en la producción de bienes y servicios.

CONTENIDO

- Planes para capacidad de producción.
Concepto de capacidad de producción.
Producción constante.
Inventarios.
- Procedimientos de fabricación (Producción).
- Métodos de producción.
- Maquinas controladas numéricamente.
Robots.
Para transferencia.
Análisis de casos.
- Creación de nuevos productos.
Proyecto y diseños de productos.
- Estándares de producción.
Conceptos y determinación de estándares.
- Sistemas de control de la producción.
Conceptos.
Ordenes de producción.
Otros controles de producción.
Análisis de casos.
- Sistemas de control de Calidad.
- Estándares de Calidad.
- Análisis de casos.
- Control estadístico de la Calidad.
Análisis de casos.

BIBLIOGRAFÍA

Mayer, Raymond. Gerencia de Producción y Operaciones. Tr. Ernesto Currea G., México, McGraw-Hill, c1977, 527 p.

Meredith R. Jack. Thomas E. Gibbs. Administración de Operaciones. Tr. Ricardo Calvet Pérez . México, Limusa, c1986, 760 p.

Monks, G. Administración de Operaciones , Tr. Fernando Gómez Mejía , México., McGraw-Hill, C1991. 411 p.

Everett E. Adam. Production And Operations Management: Concepts, Models, And Behavior. 5th ed . Englewood Cliffst: Prentice-Hall, c1992, XVIII, 729 p.

MATERIA

CORRIENTES FILOSÓFICAS DE CALIDAD

OBJETIVO GENERAL: Proporcionar al alumno los diferentes pensamientos ideológicos y su caminar por la historia de la Calidad para que conozcan las bases de tales pensamientos y adquieran los principios de las corrientes filosóficas actuales.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de conocer los diferentes pensadores y su filosofía que diera fundamento a la filosofía de la Calidad Total, para interpretar la filosofía y modificar actitudes.
2. El alumno será capaz de adquirir conocimientos filosóficos que le permita distinguir los diferentes enfoques filosóficos de la Calidad japonesa, estadounidense y mexicana.

CONTENIDO

- Concepto de Calidad Total.
 - Concepto Tradicional.
 - Nuevo concepto de Calidad.
 - Calidad Total en bienes y servicios.
 - Evolución histórica de la Calidad.
- Pensamientos filosóficos y sus seguidores.
 - Deming y la mejora continua de procesos.
 - Juran y la trilogía de la Calidad.
 - Crosby y los absolutos de la Calidad.
 - Ishikawa y el concepto de la Calidad total de la empresa.
- Enfoques administrativos de la Calidad Japonesa, Estadounidense y Mexicana.
 - Planeación.
 - Organización.
 - Dirección.
 - Control.

BIBLIOGRAFÍA.

Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad. México, CECSA, c1992, XII, 12 p.
Crosby B. Phillip. Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas. Tr. Alberto García Mendoza. 5ª ed., México, CECSA, 1990, c1987, 211 p.
Crosby B. Phillip. La calidad no cuesta: el Arte de cerciorarse de la Calidad. Tr. Octavio Díaz García de León. 6a ed. México, CECSA, 1990, c1987, 238 p.
Crosby B. Phillip. Hablemos de Calidad: 96 preguntas que siempre deseó usted plantear a Phillip Crosby. Tr. Roberto A. Hass García. México, McGraw-Hill, c1990, XI, 235 p.

Deming W, Edward. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis . Tr. Jesús Nicolau Medina. Madrid, Díaz de Santos. c1989, XV, 391 p.

Juran, J. M. Juran y la planificación para la calidad. Tr. Jesús Nicolau Medina, Madrid, Díaz de Santos, c1990, XII, 299 p.

MATERIA

FORMACIÓN Y DIRECCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

OBJETIVO GENERAL: Motivar al cambio, a la conducta del alumno por medio del conocimiento de la formación y dirección de grupos de trabajo, y, a través de los elementos fundamentales para que tenga la capacidad de interactuar, dirigir y liderar grupos de trabajo en cualquier organización de bienes y/o servicios.

OBJETIVO CONDUCTUAL.

1. El alumno será capaz de conocer y diferenciar el comportamiento individual y de grupo ante la responsabilidad, liderazgo, motivación, disciplina y resistencia al cambio para el logro de liderazgo en los grupos de Calidad.

CONTENIDO

- Influencia sobre el comportamiento humano en la formación de grupo de trabajo.
 - Unidad Básica: Individuo.
 - Ambientales.
 - Tecnológicos.
 - Estructura y comportamiento organizacional.
 - Grupos informales de trabajo.
- Responsabilidades y retos administrativos en la formación de grupo.
 - Liderazgo en la formación de grupos.
 - Motivación.
 - Conceptos de la comunicación.
 - La disciplina como filosofía.
- Manejo de conflictos.
- Formación de grupos y su dirección.
 - Características de grupos formales.
 - Dirección del grupo.
 - Funcionalidad del grupo.
- Manejo del cambio en las organizaciones.
 - Resistencia al cambio.
 - Necesidad al cambio.
 - Efectos del cambio sobre el individuo y grupo.
- Capacitación y desarrollo organizacional.
 - Análisis de necesidades de capacitación.
 - Programas de capacitación.
 - Selección de técnicas de capacitación.
- Círculos de Calidad.
 - Japón.
 - EE.UU.
 - México.
- Ventajas y desventajas.

BIBLIOGRAFÍA

- Werther B. William, Keith Davis. Administración Personal y Recursos Humanos. Tr. Joaquín Mejía Gómez. México, McGraw-Hill, 1992, c1991, XXVI, 395 p.
- Beckhard, Richard. Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Tr. Jaime Loera, México, Fei, 1989, VIII, 140 p.
- Benni G., Warren. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Tr. Angel Gaos, México, Fei, c1973, VIII, 104 p.
- Kasuge de Kamazaki, Hermelinda. Círculos de calidad. 4a ed. de Desarrollo de Recursos Humanos. Tr. Susan Esqueda de Cruz. México, Trillas, c1982, 845 p.

MATERIA

VENTAS ESTRUCTURADAS

OBJETIVO GENERAL: El alumno será capaz al término del curso de interpretar y aplicar los conocimientos del proceso de ventas y distinguir la importancia de la Calidad total de las mismas, así como en la cadena proveedor-cliente.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de seleccionar técnicas de venta con Calidad y ética profesional, para obtener cierres de venta, bienes y servicios.
2. El alumno será capaz de analizar el comportamiento del consumidor, mercado, competencia, producto, etc.; para lograr las ventas con aplicación de cierre de ventas según el caso.
3. El alumno será capaz de conocer las normas y parámetros de Calidad en las ventas de la cadena, proveedor-cliente.

CONTENIDO

- ¿Qué es ventas?.
- Procesos de Ventas.
- Cierre de ventas.
- Conociendo productos o servicios, compañías y competencia.
- Comportamiento de los mercados y el poder de elección del consumidor.
- La Calidad de las ventas en la cadena proveedor cliente.
- Estudio y análisis de casos.

BIBLIOGRAFIA

Canfield R. Bertrand. Administración de Ventas: principios y problemas. Tr. Andrés M. Mateo. 10a Reimpresión. 2a ed. Revisado. y Aumentado. México, Diana, 1983, c1973, 765 p.

Dalrymple J. Douglas. Sales Management Concepts And Cases. 3a. ed. Wiley, 1988. 550 p.

Kopelman E. Richard. Administración de la Productividad en las Organizaciones: Perspectiva práctica orientada hacia las personas. Tr. Federico Ling Altamirano. Madrid, McGraw-Hill, 1990, c1988, XV, 362 p.

MATERIA

ANALISIS Y CONTROL ESTADÍSTICO

OBJETIVO GENERAL; El alumno será capaz de diseñar e identificar el proceso de fabricación y definir las herramientas de control estadístico para asegurar la Calidad en cada operación.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de distinguir los diferentes análisis estadísticos a usar en cada operación para asegurar la Calidad.
2. El alumno será capaz de definir los fundamentos de la administración con calidad total para su aplicación al proceso de manufactura de bienes y servicios.
3. El alumno será capaz de diseñar un proceso de manufactura y aplicará el control estadístico, así como los fundamentos de administración en Calidad total correspondientes.

CONTENIDO

- Diseño del proceso de manufactura.
- Estudio del trabajo.
- Fundamentos de la administración con Calidad total.
- Estadística aplicada.
- Teoría de Probabilidades.
- Análisis de varianza.
- Gráficas de control estadístico para la Calidad.
- Diagramas de Pareto.
- Diagramas de causa y efecto.
- Temas selectos de actualidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Feigenbaum V, Armand. Control total de calidad. México, CECSA, 1992. 871 p.
ES G. Joseph. Administración de Operación. México, McGraw-Hill, 1991. 665 p.
Ya Lou Chou. Análisis Estadístico. Tr. Vicente Agut Armer. 2a. ed. México, McGraw-Hill, 1992, c1990, XV, 808 p.

MATERIA

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso el alumno conocerá los principios y métodos para el aseguramiento de la Calidad y su repercusión en la productividad y competitividad.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de identificar la importancia de la productividad y competitividad al formular mejoras al proceso de bienes y servicios, estableciendo aquellos servicios que enriquezcan al producto por medio de la multiplicación de círculos de Calidad para asegurar la misma.
2. El alumno será capaz de reconocer el comportamiento de los mercados y poder de elección del consumidor para satisfacción del cliente.

CONTENIDO

- Productividad y competitividad.
- El comportamiento de los mercados y el poder de elección del consumidor.
- Los círculos de Calidad para el aseguramiento de la Calidad.
- Herramientas y procedimientos para el aseguramiento de la Calidad.
- Modelos matemáticos para el aseguramiento de la Calidad (inventarios y operaciones).
- Estudios de mejora al producto.
- Estilos de mejora al proceso
- Aseguramiento de los servicios que enriquecen el producto.
- El manejo físico del producto en el canal de distribución para asegurar la Calidad al cliente.
- Tópicos de actualización sobre el tema.

BIBLIOGRAFIA

- Ciampa, Dan. Total Quality: A Users Guide for Implementation Neading, Massachusetts, Addison-Wesley, c1992, XXVII, 269 p. (Addison-Wesley Series On Organization Development).
- Lessem, Ronnie. Gestión de Cultura Corporativa. Madrid, Díaz de Santos, c1992, VIII, 225 p.
- Plossl W. George. Control de la Producción y de inventarios: Principios y Técnicas. Tr. Erick Alcántara Gómez. México, Prentice-Hall, c1987, XXV, 489 p.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Liderazgo para la Productividad en México. México, Limusa, c1992, 414 p. (Colección Empresarial Punto Negro).
- Spurr A. William, Charles P. Bonini. Toma de Decisiones en Administración Mediante Métodos Estadísticos. Tr. Luis Eduardo López Castro. 2a Reimpresión. México, Limusa, c1982, 757 p.

MATERIA

ANÁLISIS DE COSTOS PARA LA CALIDAD

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso el alumno será capaz de diseñar un sistema de análisis de costos para beneficio de la Calidad.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de conocer, diseñar y analizar sistemas de costos para la Calidad de los productos o servicios, logrando la permanencia en la competitividad de los mercados.
2. El alumno será capaz de conocer, diseñar y aplicar el control de sistema de costos para la Calidad a fin de eficientizar éste renglón.

CONTENIDO

- Análisis de costos como medida de evaluación y toma de decisiones.
- Diseño de un sistema de costos para la calidad.
- Integración del costo directo para el producto o servicio.
- Integración de los costos indirectos al producto o servicio.
- Integración del costo del Staff al producto o servicio.
- Análisis comparativo de costo total precio de venta precio del mercado.
- Diseño del sistema de costos para la competitividad.
- Control del sistema de costos para la Calidad.
- Temas selectos de actualización.

Feigenbaum V., Armand. Control de Calidad Total. México, CECSA. 1990. 871 p.

Monks G., Joseph. Administración de Operaciones. México, McGraw-Hill, 1991. 411 P.

Lock, Dennis, David J. Smith. Cómo Gerenciar la Calidad Total: Estrategias y Técnicas. ed. Legis, 1991, 325 p. (Serie Empresarial).

Shank K., John, Vijay Govindarajan. Strategic Cost Analysis: The Evolution From Managerial To Estrategic Accounting. Home Wood, Hil, Irwin, c1989, XVI 161 p.

Bagott, Joseph. Cost and Management Accounting: made Simple. 2a. ed. London, Heineman, 1981, XV, 395 p.

MATERIA

DISEÑO DE SISTEMAS PRODUCTIVOS

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso el alumno estará capacitado para diseñar un sistema productivo bajo el concepto de administración con Calidad total.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de identificar los distintos sistemas de producción y sus características para su aplicación en los procesos de bienes o servicios administrados con Calidad total.
2. El alumno será capaz de aprender cómo realizar pronósticos de demanda para determinar la capacidad de producción de bienes o servicios en pro de la eficientización.

CONTENIDO

- Los sistemas genéricos de producción.
- Características de los sistemas de producción flexible.
- Los sistemas de producción celular.
- Los sistemas justo a tiempo en los procesos de manufactura.
- Los procesos automáticos computarizados y la robótica.
- Los pronósticos de demanda para definir la capacidad de planta.
- Guías generales de las curvas de aprendizaje.
- Análisis de los métodos de Genichi Taguchi para los procesos de Producción robustos.
- Tópicos de actualización.

BIBLIOGRAFIA

- Feigenbaum V., Armand. Control de la calidad Total. México, CECSA, 1990. 871 p.
Lock, Dennis, David J. Smith. Cómo Gerenciar La Calidad Total: estrategias y técnicas. ed. Legis, 1991. 325 p. (Serie Empresarial).
Monks G., Joseph. Administración de Operaciones. México, McGraw-Hill, 1991. 411 p.

MATERIA

GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso el alumno será capaz de diseñar un proceso de implementación para la Calidad identificando sus factores claves de éxito en función a los estándares para su reconocimiento nacional e internacional.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de analizar la implementación del proceso de gestión para Calidad, conociendo el estilo de dirección para relacionarlo con la Calidad en el área de manufactura y staff logrando desarrollar estrategias que se traduzcan en gestorías de Calidad.
2. El alumno será capaz de analizar los puntos y/o fracaso de un sistema de administración con calidad total.

CONTENIDO

- Evolución de la Calidad identificando y entendiendo las expectativas del consumidor.
- El proceso de gestión para la Calidad.
- El estilo de dirección para la gestión de Calidad.
- Desarrollo de la estrategia para la calidad.
- La capacitación y el entrenamiento.
- Análisis de situaciones que hacen tener éxito o fracasar un sistema de administración con Calidad total.
- La gestión y de la Calidad en manufactura y en staff.
- .Temas selectos de actualización.

Feigenbaum V., Armand. Control Total de Calidad. México, CECSA, 1990. 871 p.

Juran, J. M. Juran y la Planificación para la Calidad. ed. Díaz de Santos, 1990. 363 p.

Lessem, Ronnie. Cuestión de la Cultura Corporativa. Madrid, Díaz de Santos. c1992, VIII, 255 p.

Lock Dennis, David Jv Smith. Cómo Gerenciar la Calidad Total: estrategias y técnica. Legis, 1991. 325 p. (Serie Empresarial).

MATERIA

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA PARA LA CALIDAD

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso el alumno será capaz de conocer y diferenciar que la planeación estratégica no se puede separar del proceso administrativo.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. el alumno será capaz de aprender cómo se desarrolla la dirección y la planeación estratégica sistemática.
2. El alumno será capaz de conocer, analizar e implementar técnicas, su naturaleza, diseño y control de sistemas para la planeación estratégica, por medio de análisis de casos de empresas y/o instituciones productoras de bienes y servicios.

CONTENIDO

- Dirección y planeación estratégica sistemática.
- Acciones de la alta dirección para lograr involucrarse en el proceso de Calidad.
- Técnicas analíticas para la planeación estratégica para la Calidad.
- Naturaleza y diseño de sistemas de control para la planeación estratégica.
- Análisis de los estados financieros y sus estrategias.
- Administración de capital de trabajo.
- Presupuesto, estrategias de capital.
- Apalancamiento.
- Fusiones, adquisiciones, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad: un caso real de hecho en México. 3a. ed. México, Grijalbo, 1990, c1989, 302 p. (Economía y Empresa).
- Hamermesh G. Richard. Planeación Estratégica: Cómo se arreglan los gerentes triunfadores. Tr. Andrés Eduardo Checha de Durán. México, Limusa, c1991, 278 p.
- Kami, Michael. Puntos Estratégicos: Cómo tomar decisiones tres veces mas rápidamente, hacer Innovaciones mas inteligentes y vencer a los competidores (No es Fácil). Tr. Juan Gonzalo Londoño J. Bogotá, McGraw-Hill, c1990, 278 p.
- Shank K. John, Vijay Govindarajan. Strategic Cost Analysis: the evolution from managerial to strategic accounting. Home Wood, Hill, Irwin, c1989, XVI, 161 p.
- Gitlow S., Howard. Planificando para la calidad, productividad y una posición competitiva. Tr. Héctor G. Tejera. México, Ventura, c1991, XVI, 175 p.

MATERIA

CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y ÁREAS ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO GENERAL: Elaborar e implementar proyectos de acción entre las áreas Administrativas de mejora continua para empresas de servicio.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de analizar la cadena de interacción cliente - proveedor interno y proveedor - empresas cliente.
2. El alumno será capaz de conocer y analizar la Cadena de interacción de mejora continua para empresas de servicio.
3. El alumno será capaz de diseñar proyectos de acción interfuncionales entre áreas administrativas.
4. El alumno será capaz de distinguir entre los diferentes métodos de medición de procesos de C.T. en empresas de servicios.

CONTENIDO

- Procesos de Calidad Total en empresas de manufactura y su interfase con procesos de C.T. en empresas de servicios.
- Sistema de interacción clientes - proveedor interno.
- Sistemas de interacción en la cadena del proveedor.
- Sistemas de control.

BIBLIOGRAFÍA

Feigenbaum V., Armand. Control total de la calidad. México, CECOSA, 1990. 871 p.
Juran, J. M. Juran y la Planificación para la Calidad. ed. Díaz Santos., 1990, 363 p.

MATERIA

DESARROLLO DE GESTORES PARA LA CALIDAD

OBJETIVO GENERAL: Formular un plan de acción para promover la formación y administración de grupos para la Calidad y mejora Continua en las empresas.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de categorizar el perfil del gestor para la Calidad y la mejora continua dentro de la empresa.
2. El alumno será capaz de distinguir las funciones administrativas del gestor de Calidad.
3. El alumno será capaz de comprender fundamentos de operación de las mejoras para la Calidad.
4. El alumno será capaz de analizar diferentes tipos de organización y operación de grupos y equipos de mejora para Calidad.

CONTENIDO

- Perfil del gestor del proceso de mejora de Calidad y productividad en las empresas y/o institución.
- Funciones administrativas del gestor.
- Herramientas de mejora para la Calidad y la productividad.
- Fundamentos.
- Organización.
- Operación.
- Proyecto de plan de acción para promover la formación de gestores, así como grupos y equipos de mejora de Calidad y productividad en la empresa y/o institución.

BIBLIOGRAFIA

Feigenbaum V., Armand. Control Total de Calidad. México, CECSA, 1990. 871 p.
Juran, J. M. Juran Y la Planificación para la Calidad. Madrid, Díaz Santos. 1990. 363 p.
Lock, Dennist David J. Smith. Cómo Gerenciar la Calidad Total. Ed. Legis, 1991, 325 p. (serie empresarial).

MATERIA

TECNICAS DE OPTIMIZACIÓN APLICADAS A LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL: Seleccionará y aplicará las principales técnicas de optimización para la solución de problemas dentro de las organizaciones.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de analizar el método simple de dantzing y su aplicación a problemas de la empresa.
2. El alumno será capaz de utilizar la ruta crítica pert/cmp. Teoría de inventarios y reemplazos para la programación de recursos de una empresa y su control correspondiente.
3. El alumno será capaz de diferenciar los modelos de asignación y diagrama de gant para su aplicación en la administración de proyectos en las empresas o Instituciones.

CONTENIDO

- Método simplex de dantzing.
- Problemas de asignación.
- Ruta crítica pert/cmp.
- Construcción del diagrama de gant.
- Teorías de inventarios.
- Reemplazos.

BIBLIOGRAFÍA

Monks G., Joseph. Administración de Operaciones. México. ed. McGraw-Hill. 1991. 411 p.
Schroeder G. Roger. Administración de Operaciones: Toma de Decisiones en la Función de Operaciones. México, ed. McGraw-Hill. 1983, 774 p.

MATERIA

MODELOS INFORMÁTICOS Y SU APLICACIÓN A LOS PROCESOS DE CALIDAD

OBJETIVOS GENERAL: Distinguir entre los diferentes modelos informáticos como herramientas de Calidad.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de analizar y aplicar los diferentes software del momento sobre control de Calidad.
2. El alumno será capaz de comparar los diferentes programas: Lotus 123, dbase IV, Procesador de Palabras, así como word perfect, quality alert 4.0 para su integración y aplicaciones en el proceso de la línea de Calidad total en las empresas de bienes y servicios y los demás de uso más común y frecuente.

CONTENIDO

- Lotus 123 Ultima Versión.
- Dbase IV.
- Procesador de Palabras.
- Quality Alert 4.0
- Otro software de Control de Calidad.

BIBLIOGRAFIA

- Barras, Edward M. Lotus 1, 2, 3. Guía del Usuario. 2a. ed. México, McGraw-Hill, 1992. 378 p.
- Montgomery C. Douglas. Introducción To Statistical Quality Control. 2a ed. New York, Wiley. 1990. 378 p.

MATERIA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA LA CALIDAD

OBJETIVO GENERAL: Producir proyectos de investigación para incrementar la Calidad total dentro de las organizaciones.

OBJETIVOS CONDUCTUALES.

1. El alumno será capaz de identificar áreas de investigación científica en Calidad total.
2. El alumno será capaz de analizar técnicas de investigación y su aplicación a la Calidad total.
3. El alumno será capaz de estructurar diseños experimentales para Calidad Total.

CONTENIDO

- Elección y formulación de problema.
- Método científico y su procedimiento en la investigación.
- Desarrollar técnicas e instrumentos de investigación para Calidad total.
- Ética de la investigación.
- Áreas de investigación científica en Calidad total.

BIBLIOGRAFIA

Bunge, Mario. Investigación científica : estrategia y su filosofía. Barcelona, Ariel, 1983, 955 p.

Torre Villar, Ernesto de la., Ramiro Navarro de Anda. Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill, 1992. 665 p.

CONCLUSIONES

Considero que con la elaboración de ésta tesis se logran los objetivos inicialmente expuestos; negociación donde todas las partes involucradas salimos beneficiados.

Se logra determinar la necesidad que existe de conocimientos de administración en Calidad total a través de la investigación de mercado realizada para tal efecto abarcando los diferentes sectores que conforman nuestra sociedad.

Lo anterior permitió desarrollar en base a los resultados establecer las siguientes opciones curriculares:

1. Se propone una área terminal denominada calidad total que permite ampliar el abanico de elección del programa actual de la maestría en administración en nuestra área de posgrado de la de la Facultad de Contaduría y Administración.
2. La propuesta básica dentro del programa del plan de estudios de la especialidad en administración: Calidad Total.
3. Y una tercera opción de continuar con la maestría de administración: Calidad Total.

Con el desarrollo de tales propuestas se ha probado la hipótesis de que ante la globalización de los mercados de las empresas e instituciones de los sectores involucrados en nuestra sociedad, se requiere que las empresas sean administradas bajo los principios de la Calidad Total; así como probar que en todo nivel directivo existe la necesidad de tales conocimientos.

Siendo responsable la Universidad Autónoma de Querétaro de proporcionar la (s) curricula (s) necesarias para satisfacer tales requerimientos con al finalidad de configurar un nuevo perfil de profesionistas más competitivo dentro de la planta productiva estatal y nacional.

Finalmente concluyo mi deseo de contribuir con la Universidad y la Sociedad misma al sustentar este trabajo como tesis para obtener el grado de maestría en administración.

ANEXOS

CUESTIONARIO "A"

EMPRESA: _____

RAMA: _____

INSTRUCCIONES: Cruce la palabra si o no y escriba las respuestas a las preguntas que a continuación se formulan.

1.- ¿Considera necesaria la Administración con Calidad Total en su empresa para enfrentar la globalización de los mercados ante la apertura comercial actual?

SI _____ NO _____

¿Porqué? _____

2.- ¿Qué entiende por: Administración con calidad total?

3.- ¿Cuál sería la metodología que aplicaría para obtener Calidad Total en las áreas de:?

MANUFACTURA: _____

STAFF: _____

4.- ¿A qué nivel de su Administración empresarial considera que debería llevarse a cabo Administración con Calidad Total?

5.- ¿Qué conocimientos considera necesarios en su personal para la implantación de una Administración con Calidad Total, en las áreas de:

MANUFACTURA?

STAFF?

6.- ¿Considera necesario que su personal tenga una carrera profesional básica y de Administración en Calidad Total?

SI ___ NO ___

¿Porqué?

7.- ¿Usted considera necesario que los estudios de Posgrado de Administración en Calidad Total deberían ser a nivel de:

Una especialidad () Maestría () Doctorado () Otros ()

Especifique_____

8.- ¿Qué perfil de conocimientos desearía que tuviera el profesionalista que trabaje en Calidad Total en su empresa?

9.- ¿Usted estudiaría un posgrado de Administración en Calidad Total?

SI___ NO___

¿Porqué?

10.-¿Usted estudiaría algún nivel de posgrado de Administración en Calidad Total?

COMENTARIOS _____

CUESTIONARIO "B"

FACULTAD: _____

PROFESION: _____

INSTRUCCIONES: Cruce, subraye y/o conteste las preguntas que a continuación se le piden.

1.-¿Qué entiendes por Administración con Calidad Total?

2.-¿Considera que su formación profesional se relaciona con la Calidad Total para enfrentar el reto profesional ante la Apertura Comercial Competitiva actual?

SI ___ NO ___

¿Porqué? _____

3.- ¿Está preparado con los fundamentos administrativos de la Calidad Total para enfrentar el reto profesional ante la Apertura Comercial Competitiva actual?

SI ___ NO ___

¿Porqué? _____

4.- ¿Considera necesario tener conocimientos sobre Administración en Calidad Total?

SI ___ NO ___

¿Porqué? _____

5.- ¿Le beneficiaría a Usted que en la U. A. de Querétaro se impartiera un posgrado de Administración de Calidad Total?

SI ___ NO ___

¿Porqué? _____

6.- ¿A qué nivel de Posgrado le interesarían los estudios de la Administración en Calidad Total?

- Especialización _____
- Maestría _____
- Area terminal de especialización de la maestría en Administración _____
- Doctorado _____
- Otros _____

7.- En base a la respuesta anterior, ¿En cuánto tiempo considera que debería estudiarse?

8.- Si se estableciera el posgrado de Administración en Calidad Total, ¿Que conocimientos requiere que se incluyan en el plano de estudios? (Puede tachar varias opciones).

- Control Total de Calidad _____
- Mejora continua _____
- Métodos Estadísticos _____
- Control Estadístico de Procesos _____
- Experimentación Industrial _____
- Optimización de Procesos _____
- Efectividad Gerencial _____
- Planeación Gerencial _____
- Planeación para la Calidad Total _____

- Competitividad internacional _____
- Administración Estratégica _____
- Otros (indique cuales) _____

COMENTARIOS: _____

BIBLIOGRAFIA

- Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad, México, ed C.E.C.S.A. 1992, 225 p.
- Barra, Ralph. Círculo de Calidad en Operación; estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades. México, ed Limusa, 1990. 181 p.
- Barras, Edward M. Lotus 1, 2, 3. Guía del Usuario. 2a. ed. México, McGraw-Hill, 1992. 378 p.
- Bunge, Mario. Investigación científica : estrategia y su filosofía. Barcelona, Ariel, 1983, 955 p.
- Canfield R. Bertrand. Administración de Ventas: principios y problemas. Tr. Andrés M. Mateo. 10a Reimpresión. 2a ed. Revisado. y Aumentado. México, Diana, 1983, c1973, 765 p.
- Charbonneau C. Harvey and Webster Gordon L. Control de calidad. México, McGraw-Hill-Interamericana de México. S.A. de C.V. 1989. 291 p.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. 3a. Edición, México, McGraw-Hill. 1988. 687 p.
- Ciampa, Dan. Total Quality: A Users Guide for Implementation Neading, Massachusetts, Addison-Wesley, c1992, XXVII, 269 p. (Addison-Wesley Series On Organization Development).
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología del Estado de Querétaro. Posicionamiento e infraestructura para el desarrollo tecnológico de la planta industrial del Estado de Querétaro. México: 1991.
- Criscoe, Betty L. Content reading: a diagnostic prescriptive approach. New York, Prentice-Hall. 1984, 342 p.
- Crosby Phillip. Calidad sin lágrimas; el arte de administrar sin problemas. México, C.E.C.S.A.. 1991. 211 p
- Crosby Phillip. La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la Calidad. México, C.E.C.S.A. 1989. 238p.
- Crosby Phillip. Let's Talk Quality, 96 Questions you always wanted to ask Phil Crosby 1989. 205 p.
- Dalrymple J. Douglas. Sales Management Concepts And Cases. 3a. ed. Wiley, 1988. 550 p.
- Deming W. Edwards. Quality Productivity and Competitive Position. Massachusetts, USA, 1982.
- Feigenbaum, V. Armand. Control Total de la Calidad. México, CECSA, 1990. 871 p.
- Feigenbaum, Armand V. Control Total de la Calidad; Administración de la Calidad. Colombia, Limusa, 1991. 209 p.
- Feigenbaum, Armand V. Total Quality Control; McGraw-Hill Book Company, New York, 1961.
- Flores Vega Ernesto. Educación Ejecutiva. Regreso a Clases. Rev. Expansión. julio 22, 1992. 56 p.
- Galindo, Munde. Fundamentos de administración. 3ª. ed. México, Trillas, 1986. 240 p.
- Gobierno del Estado de México Secretaria de Trabajo y Previsión Social Plan Estatal de Desarrollo 1990 - 1993.

- Gobierno del Estado de Querétaro. Plan de Desarrollo 1989 - 1994. Educación Pág. 102 - 104.
- Gottfried S. Byron. Teoría y Problemas de Programación Basic. Tr. Guillermo Caro Murillo. Bogotá, McGraw-Hill, 1986, c1983. 278 p.
- Grant, Eugene Lodewick. Control estadístico de calidad. México, Continental, c1977, XIII, 708 p.
- Gutiérrez, Mario. Administrar para la Calidad; Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad. Colombia ed . Limusa. 1991.
- Gutiérrez Saenz, Raúl. Introducción al México Científico. 3a ed. México, Esfinge, 1987, 272 p.
- H. Knootz, C. O'Donnell y H. Weihrich, Management, 8^a ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1984).
- Harold Dodge and Harry Roming. Sampling Inspection Tables. Published John Wiley and Sons Inc. March 2nd ed. 1959.
- Henke, Emerson O. Interpretación de la información contable. Bogotá, Colombia: Norma, c1983. 328 p.
- Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad?, la modalidad japonesa. Cali Colombia. ed. Norma, 1991; 209p.
- Ishikawa, Kaoru and D. J. Lu. What is Total Quality Control?, Prentice-Hall. Inc. USA, 1985.
- Juran, J. M. El Liderazgo para la Calidad: manual para directivos, Díaz de Santos, 1990 363p.
- Juran J. M., Juran on Leadership, p. For Quality. An executive Handbook. The free press N. York McGraw-Hill. 1989. 800 p.
- Juran, J. M., F. M., Gryna Quality Planning and Analysis. México, McGraw-Hill, 1980. 629 p.
- Juran, J. M., Control Total de la Calidad. Madrid, Díaz de Santos, 1990. 800 p.
- Juran M., Joseph, Quality Control Handbook. Frank Gryna Jr. Bradley University, 1951.
- Kopelman E. Richard. Administración de la Productividad en las Organizaciones: Perspectiva práctica orientada hacia las personas. Tr. Federico Ling Altamirano. Madrid, McGraw-Hill, 1990, c1988, XV, 362 p.
- Kotler, Phillip. Fundamentos de Mercadotecnia; Tr. Rosa María Rosas Sánchez. México, Prentice-Hall, c 1985. XXIII, 648 p.
- Kurtinitis, Sandra. A Brief & lively, no-nonsense guide to writing. Dallas, Tex., Scott, Foresman and Company, 1980. 308 p.
- Lang, Theodore. Manual del contador de costos. México, UTEHA, 1981, 1558 p.
- LIV Legislatura. El Tratado de Libre Comercio. México, Gran Comisión de la Cámara de Diputados. 1981.
- Lock, Dennis, David J. Smith. Cómo Gerenciar La Calidad Total: estrategias y técnicas. ed. Legis, 1991. 325 p. (Serie Empresarial).
- Lessem, Ronnie. Gestión de Cultura Corporativa. Madrid, Díaz de Santos, c1992, VIII, 225 p.
- Long, Lerry. Introducción a las computadoras y el procesamiento de información. Tr. Leonora Catalina Sánchez Fonseca, 2a. ed. México, Prentice-Hall, c1990. XX, 447 p.

- Lyonet, Patrick. Métodos de la Calidad Total. Madrid, Díaz de Santos, c1989. XIV, 213 p.
- Michel, Joseph-Marie. La programación al servicio de las empresas. México, Fondo de Cultura Económica, 1982. 231 p.
- Monks G., Joseph. Administración de Operaciones. México, McGraw-Hill, 1991. 411 p.
- Montgomery C. Douglas. Introducción To Statistical Quality Control. 2a ed. New York, Wiley. 1990. 378 p.
- Moscato, Donald R. Modelos financieros para la toma de decisiones: principios y métodos. México, Fondo Educativo Interamericano, 1983, 157 p.
- Organo Informativo del Comité Estatal de Calidad y Productividad. Apuntes de Calidad. Volumen 2 de abril, 1992.
- Ortega Pérez de León, Armando. Contabilidad de costos. México: UTEHA, 1980. XXIII, 825 p
- Oxenfeldt, Alfred R. Análisis de costo-beneficio para la toma de decisiones. Colombia, Norma, 1985. 403 p.
- Plossl W. George. Control de la Producción y de inventarios: Principios y Técnicas. Tr. Erick Alcántara Gómez. México, Prentice-Hall, c1987, XXV, 489 p.
- Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo_1989 - 1994.
- Richard, Eugene. Control Estadístico de Calidad. México, C.E.C.S.A. 1987, 783p.
- Ryushi Iwata Japanese - Style Management. Its Foundations and Prospects Asian Productivity, Organization. Tokio 1982.
- Salinas de Gortari, Carlos. Culminación de las negociaciones del T.L.C. México: Secretaría de Relaciones Exteriores, 1992.
- Shewart, Walter. Economic Control of Quality of Manufactured Product. D. Van Nostrant, Company Inc., Princenton, New York. 1931.
- Schewe, Charles., Ruben M., Smith. Mercadotecnia: conceptos y aplicaciones. Tr. Hortensia Corona de Conti. México, McGraw-Hill, 1988, c1982. XXIII, 724 p.
- Schoroeder, G. Roger. Administración de. operaciones; Toma de decisiones en la función de operaciones. Ed. McGraw-Hill.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. México. ¿Qué es el TLC?, Senado de la República. 1993. 32p.
- Serra Puche Jaime. Tratado de Libre Comercio. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. 1991.
- Shewart, Walter. Statistical Method from the view point of Quality Control. John Wiley and Sons. New York. 1939.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Liderazgo para la Productividad en México. México, Limusa, c1992, 414 p. (Colección Empresarial Punto Negro).
- Sosa Pulido, Demetrio. _Administración por Calidad. México: ed. Limusa. p. 39 - 43; 69 -
- Spurr A. William, Charles P. Bonini. Toma de Decisiones en Administración Mediante Métodos Estadísticos. Tr. Luis Eduardo López Castro. 2a Reimpresión. México, Limusa, c1982, 757 p.
- Stevenson J., William. Estadística para administración y economía; conceptos y aplicaciones. Tr. Porfirio Aguilera Ortiz. México, Harla, c1981, XIII. 587 p.
- Torre Villar, Ernesto de la., Ramiro Navarro de Anda. Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill, 1992. 665 p.

Torre Villar, Ernesto de la., Ramiro Navarro de Anda. Metodología de la Investigación: Bibliográfica, Archivística y Documental. México, McGraw-Hill, 1992, c1988, XVII, 298 p.

Urrutia R. Manuel. Diccionario de negocios: Inglés-Español, Español-Inglés: Contabilidad, administración, finanzas, economía y mercadotecnia = Dictionary of Business: English-Spanish, Spanish-English. Accounting, management, finance, economic and worketin. México, Limusa, c1991, 394 p.

Vaughn, Richard C. Control de Calidad México: ed. Limusa 1982. 293 p.

Villegas Mona, Javier. Método práctico para la contabilidad de costos de construcción. México: CECSA, 1982. 264 p. Hughes G, David., Jesús Villamizar Herrera. Mercadotecnia: Planeación estratégica. Argentina, Addison-Wesley, c1986. XXIV, 679 p.

Walton, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Colombia ed. Norma. 1988.

Wehrich, Heinz. Excelencia Administrativa. México: ed. Limusa. 1990. 304p.

Winslow Taylor, Frederick. The Principles of Scientific Management. W. W. Norton and Company. USA. 1989.

NOTA ACLARATORIA

Los programas de estudio propuestos en éste trabajo, tienen su sustento en las siguientes referencias bibliográficas:

- 1.- Leiva Ruiz Esther. Especialidad en calidad. Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M. México. 1990. p.1-7
- 2.- Matthias, Sachse, Diplomados, Dirección de extensión universitaria, I.T.A.M. México. 1991.
- 3.- Universidad Autónoma de Querétaro. Maestría Administración. Facultad de Contaduría y Administración. Postgrado.. México.
- 4.- Universidad La Salle. Maestría en Calidad. Dirección de Estudios de Postgrado e investigación. México. 1990. p.1-3