

Nombre: _____ Grupo: _____

Contesta lo siguiente:

TEORIA Z

1.- Autor de la Teoría Z: _____

2. ¿Cuál es el objetivo básico de la teoría Z?

3. Comenta brevemente el éxito de McDonalds en Japón

4. Complementa el siguiente cuadro:

	Tipo A	Tipo Z	Tipo J
Empleo			
Evaluación y promoción			
Tipo de carrera			
Control			
Toma de decisiones			
Tipo de responsabilidad			
Interés en el individuo			

5. Menciona las tres lecciones básicas de la teoría Z

6. Menciona la conclusión de Ouchi

7. Completa las guías de acción que propone OUCHI

a) Todo _____ debe _____ la Organización _____ y el papel que él _____

b) Analizar la _____ de su compañía

c) Definir la filosofía de _____ deseada e _____ al _____ de la compañía

d) poner en _____ la _____ creando tanto _____ como _____

e) _____ para las _____

f) los _____ deben _____ su _____ y los _____ del sistema

g) _____ a los _____ y a los _____

h) Hacer que el _____ sea más _____

i) _____ respecto a _____, _____ y _____ empleando un _____ lento de _____ y _____ (_____ a _____)

j) _____ los _____ de los miembros de la organización

k) _____ para aplicar la _____ en el _____ de la _____

l) Buscar los _____ precisos donde poner en _____ la _____

m) Permitir el _____ de _____ " _____".

BENCHMARKING

8. Menciona la definición de Benchmarking

9. ¿Cómo define este concepto Robert C. Camp

10. Explica los siguientes principios:

a) Conocer la operación interna

b) Conocer a los líderes de la industria o a los competidores

c) Incluir solo lo mejor

d) Obtener la superioridad

11. Completa el proceso

FASE	ETAPA
PLANEACION	
ANALISIS	
INTEGRACION	
ACCION	
MADUREZ	

12. Menciona los Alcances y Limitaciones del Benchmarking

ALCANCES	LIMITACIONES

REINGENIERIA

13. Explica la siguiente frase "Aquí para permanecer en el mismo lugar, debes correr mucho. Si quieres ir a otro lugar, tienes que correr por lo menos dos veces más rápido"

14. ¿Cómo se define la Reingeniería?

15. ¿Quiénes son los padres de la Reingeniería?

16. Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, definen la reingeniería como:

17. Explica las habilidades que marca el Benchmarking

1	Habilidad para analizar los procesos con objetividad, con método y sistema	
2	Habilidad para hacer el cambio en paralelo, coordinando las cuatro fuerzas de cambio	a) Competencia
		b) Regulación
		c) Tecnología
		d) Mejoras internas
3	Habilidad para no soltar el paso	
4	Habilidad para evaluar el impacto	
5	Habilidad de visualización de los cambios del medio ambiente	
6	Habilidad para hacer y planear a la vez	
7	habilidad para correlacionar los parámetros de las diversas áreas	

18. Menciona las Fases de Proyecto de Reingeniería (Según Morris y Brandon)

19. Menciona las diferencias entre la Reingeniería y las siguientes técnicas:

a) Estudio de Tiempos y Movimientos:

b) Simplificación del Trabajo:

c) Auditoría Administrativa:

d) Administración por objetivos:

e) Desarrollo Organizacional:

f) Investigación de Operaciones:

g) Calidad Total y Mejora Continua:

h) Benchmarking:

ISOS

Contesta lo siguiente:

1. ¿En qué año y para que se fundó el ISO 9000?

2. ¿Qué significa ISO?

3. ¿Qué significa NOM?

4. ¿Qué significa ANSI?

5. ¿En qué lugares se aplica el ISO?

6. Explica para que sirven los siguientes ISOS

ISO 9001	
ISO 9002	
ISO 9003	
ISO 9004	
ISO 16000	

7. ¿De qué depende la aplicación de una norma ISO?

8. ¿Con qué objetivo hace visitas la ISO?

9. Describe cada paso del Proceso de Certificación

Diganóstico	
Preauditoría	
Auditoría	
Certificación	
Posauditoría	

10. ¿Porqué se vuelve obligatoria la Certificación ISO?

11. ¿Cuál es el equivalente del ISO en Educación?

12. Lee la siguiente lectura y esquematiza la información

Calidad Total y productividad

Estamos bombardeados materialmente por literatura que trata de la calidad total y no queremos quedarnos fuera de la moda. Las empresas nacionales saben que para lograr la competitividad necesaria para mantenerse en el mercado nacional o para conquistar mercados internacionales ante el eventual Tratado de Libre Comercio (TLC), deben aumentar la calidad de sus productos y procesos productivos. También se piensa que el trabajador mexicano no podrá igualar al oriental y, por tal motivo, las teorías japonesas de la calidad total no son aplicables en México y no podremos igualar la calidad de Estados Unidos y Canadá.

Pretendo aclarar que la calidad no está divorciada de lo mexicano, podremos afirmar que el problema no es de carácter racial, más bien se trata de un problema de organización, administración y de la forma de producción orientada a un mercado cerrado y cautivo en donde no nos preocupamos por la calidad. Sindicatos y patrones se protegen mutuamente y el costo de la mala calidad está a cargo del consumidor, salvo excepciones, y casi todas ellas en grandes empresas.

ANTECEDENTES

En cierta manera puedo afirmar que no existe nada nuevo bajo el sol y la búsqueda de la calidad ha sido una labor humana. Simplemente veamos productos antiguos, incluso decimos "antes lo hacían mejor".

La tecnología de la calidad en los productos industriales arranca con Frederick Taylor, quien a fines del siglo pasado, observó en Estados Unidos que no había ningún sistema efectivo de trabajo; los obreros desempeñaban su trabajo según su criterio, empíricamente, y por lo tanto la producción de una empresa carecía de calidad estandarizada, una situación muy común en nuestros talleres industriales y mecánicos. Él señaló que sólo normalizando los procesos de producción con tiempos y movimientos, habría posibilidad de fabricar productos de calidad estándar.

Otro contemporáneo de Taylor, Frank Gilbreth, afirma que "la administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear el futuro". Señalaba que esto sólo se logra gracias a las estadísticas, ya que así se podía localizar el origen o la causa de los problemas y de esta manera perfeccionar el proceso. En lenguaje moderno esto se llama procesos de mejora continua. Cabe señalar que Gilbreth, como buen americano y amante del béisbol, supo comprender que la única forma de mejorar un proceso es mediante del registro y análisis de los errores.

Las técnicas de sistematización de Taylor y Gilbreth demandaron una gran aplicación de las estadísticas; complejos métodos de cuantificación, métodos de

muestreo, análisis de las dispersiones y de los coeficientes de correlación, lo que resultó una exhaustiva labor para ingenieros industriales con profundos conocimientos y amplio dominio de las matemáticas.

Por desgracia, las factorías norteamericanas de esa época olvidaron al ser humano, abusando del sistema ocasionaron frustración y monotonía en el trabajo al tratar al obrero como un apéndice de la máquina.

Gracias al control estadístico, la producción norteamericana durante la Segunda Guerra Mundial fue satisfactoria; algunas de las aplicaciones matemáticas se consideraron hasta secretos de guerra.

En el Japón, después de la guerra, imperaba un taylorismo caduco e irracional, ya superado parcialmente en los Estados Unidos. El sistema Taylor se encontraba desprestigiado.

Al término de la guerra, Japón se encontraba en una situación económica bastante precaria. Los japoneses se lanzaron a producir artículos para la exportación que, por su pésima calidad, fueron rechazados en los grandes mercados. Su mano de obra era muy barata, lo que fue atractivo para algunas inversiones norteamericanas y facilitó su industrialización.

Japón invitó a W. Edwards Deming a impartir un seminario sobre control estadístico de la calidad. También fue invitado el Dr. J. M. Juran a enseñar los métodos estadísticos para mejorar la calidad. Muy rápidamente se extendió por todo el Japón el uso de técnicas estadísticas para el control de la calidad. Se creó una asociación para la calidad, similar a su homóloga estadounidense, que recibió el nombre de Asociación Japonesa de Normas (AJN). Luego se creó una ley, la Normalización Industrial Japonesa (NIJ); durante esa década se creó en México la Dirección General de Normas, misma que después establecería la Norma Oficial Mexicana (NOM).

Los técnicos japoneses tuvieron que redefinir conceptos. Se cuestionaron: ¿qué es calidad?, se dieron cuenta que un producto de calidad es aquel que cumple las normas y se preguntaron ¿cuáles normas?, ¿quién las fija?, ¿la AJN?, ¿nosotros?, ¿el gobierno?, o bien ¿las expectativas de los clientes?

De estas preguntas los japoneses obtuvieron varias conclusiones:

Primero. Control y calidad son términos similares: un producto de calidad es aquel cuya producción fue debidamente controlada; por lo tanto, sale sobrando el término control y sólo queda calidad.

Segundo. Los usuarios determinan la calidad, pero es un concepto relativo, no necesariamente significa lujo.

Tercero. Los directivos de las empresas japonesas se dieron cuenta que los obreros son una excelente fuente de información, por ser usuarios y transformadores de la materia prima y por su vínculo con el proceso productivo, útil para controlar los procesos e incluso prevenir errores.

Cuarto. Se dieron cuenta que dentro de la fábrica todos son clientes y proveedores, por lo que es necesario que se exija calidad al responsable del proceso anterior como a un proveedor. Como cada obrero es cliente de otros obreros, se hace necesaria su participación en la fijación de normas.

Quinto. Cada norma que contribuye a la mejora del proceso productivo incrementa la tecnología. La tecnología no es asunto exclusivo de científicos de alto nivel académico, cada pequeña mejora aportada por los trabajadores incrementa la tecnología de la empresa y le da a ésta ventajas competitivas.

Fue sorprendente el desarrollo industrial y tecnológico del Japón, sobre todo en la industria electrónica y sus aplicaciones en diversas industrias como la automotriz y fotográfica. De hecho, se puede afirmar que actualmente toda industria se beneficia con las aplicaciones de la electrónica.

Sony Corporation fue una de las primeras organizaciones que se dieron cuenta de la necesidad del concepto de equipos de trabajo para romper con las estructuras y principios de autoridad taylorianos. Decidió nombrar al señor Shigeru Kobayashi director de una de sus plantas. Éste se dedicó a fomentar y aprovechar la creatividad de los trabajadores para perfeccionar los sistemas de producción de Sony Corporation.

"En aquel entonces la empresa atravesaba por una crisis" dice Kobayashi, "ya que los sistemas de producción diseñados por sus ingenieros habían perdido su vitalidad y funcionalidad y los obreros se encontraban hartos de ellos."

Kobayashi seleccionó a los más jóvenes, les enseñó estadística y los involucró en la planeación y evaluación de problemas; aplicó el lema de Enrique Pestalozzi: "aprender haciendo", y de esta forma rompió el rígido molde tayloriano, que hace de la planeación una función exclusiva de la dirección. Además, sentó las bases de los círculos de calidad.

Otro japonés, Kaoru Ishikawa, considerado el padre de la calidad total, desarrolló un sistema para que los círculos de calidad tuvieran instrumentos prácticos de diagnóstico, que les permitieran analizar los problemas y para ello diseñó un diagrama de causa y efecto, señalando que los problemas en un proceso productivo se deben a cuatro factores causales básicos: materiales, máquinas, mano de obra y método (las cuatro emes). Su diagrama se conoce como "espina de pescado", porque es necesario ir buscando la causa de la causa hasta llegar a la raíz. Señala que una vez diagnosticados los problemas se deben seguir la ley de Pareto, la cual indica que generalmente el 20% de las causas genera el 80% de los problemas. Una vez resueltos esos problemas se deben detectar las causas del 80% de los problemas restantes; y se debe proceder así sucesivamente hasta llevar a la calidad total, o sea cero defectos y hacerlo bien a la primera vez, sin errores, y sólo se da cuando las fases del proceso se dan justo a tiempo (*just in time*).

También señala que los métodos y el proceso administrativo occidentales "terminan" por controlar, lo que confunde a los supervisores, que entienden por dicho término fiscalizar para disciplinar autoritariamente, lo que no corresponde al significado de Taylor y Gilbreth quisieron dar. Por ello, Ishikawa propone que se suprima el término *control* y se sustituya por *verificar* para actuar corrigiendo las fallas en el proceso. Propone que el proceso del ciclo administrativo es: determinar objetivos y metas, determinar métodos y procedimientos, educar y capacitar sobre los métodos, verificar la realización y emprender la acción apropiada. En realidad hace del ciclo de calidad total un proceso administrativo,

destacando que la capacitación es una fase importante del ciclo y que si deseamos que el trabajador participe en el análisis y solución de problemas, sólo podrá hacerlo cuando esté capacitado.

CONCLUSIONES

La calidad debe ser un objetivo de cualquier proceso productivo. No es un lujo. La calidad y la capacitación van de la mano; a la larga, la capacitación es parte de la inversión que se recupera cuando los obreros hacen las cosas sin defectos, con Calidad Total.

Así, la Calidad Total no es exclusiva de una raza o un país. La calidad de los japoneses se debe a dos circunstancias básicas: la crisis de la posguerra y la aplicación sistemática de un método de análisis para corregir el sistema productivo en las plantas; y esto se puede lograr con o sin Círculos de Calidad al estilo japonés, aunque difícilmente se logrará si no involucramos de una u otra forma a quien hace el trabajo.

Originalmente Ishikawa pensó que sólo en Japón era aplicable esta técnica, debido a las características particulares de su pueblo. Posteriormente comprendió la validez universal de la Calidad Total.

En México se debe trabajar en la mejora de la calidad de los productos como requisito indispensable para superar la crisis de nuestra economía, y con un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá en puerta, esto se hace indispensable.

A estas alturas cabe la pregunta: ¿deben modificarse en la Ley Federal del Trabajo las causales de rescisión marcadas en su artículo 477, o ¿se agregará como causal de rescisión la baja calidad y productividad manifiesta del trabajador? El problema es si los estándares de calidad deben o no ser objeto de negociación obrero-patronal.

Hernández y Rodríguez