



UN-A-CH
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I

DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

**“LA MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA EFICAZ
EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EDUCACIÓN
MEDIA SUPERIOR.**

**CASO: CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO
Y DE SERVICIOS #233, DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS”.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES**

PRESENTA

José Armando Sánchez Mendoza

DIRECTOR DE TESIS

Mtra. Laura de Jesús Velasco Estrada

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS A 12 DE ENERO DE 2009

DR. JOSÉ RODOLFO CALVO FONSECA
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
UNACH

Con relación a su oficio donde se me asigna Directora de la Tesis titulada **"LA MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA EFICAZ EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR. CASO: CENTRO BACHILLERATO TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS # 233, DE TUXTLA GUTIERREZ CHIAPAS"**, desarrollado por el C. **JOSÉ ARMANDO SÁNCHEZ MENDOZA**; candidato al grado de Maestro en **ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES**; comunico a usted que he concluido con la dirección de la misma y **LIBERO** la presente para que el interesado continúe con los tramites correspondientes para la obtención del grado académico respectivo, según el reglamento general de Investigación y Posgrado de nuestra Universidad.

Esperando haber cumplido con lo encomendado, agradezco la gentileza de sus finas atenciones, reiterándole mi compromiso institucional.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

MTRA. LAURA DE JESÚS VELASCO ESTRADA
DIRECTORA DE LA TESIS



C.c.p. Interesado

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por su infinito amor y porque es bueno.

A MI MADRE

Por su amor y comprensión.

A MI ESPOSA E HIJOS

*Por su inmenso amor, paciencia, comprensión y entusiasmo.
Los amo*

A MI DIRECTORA DE TESIS

Por su amistad, consejos y apoyo.

A LA Dra. ZOILY MERY

Por su amistad y consejos.

AL CBTis # 233

Por permitirme realizar este proyecto.

Al personal por el apoyo, confianza y tiempo brindado durante el proceso de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

OFICIO DE LIBERACIÓN DE TESIS	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS	III
INDICE DE FIGURAS Y GRAFICAS	VI
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	4
CAPÍTULO I.	5
ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.	5
1.1 Generalidades de la administración y organización.	5
1.1.1 Generalidades de la administración.	
1.1.1.1 Conceptualización de la administración.	5
1.1.1.2 Funciones típicas de la administración.	7
1.1.2 Generalidades de la organización.	10
1.1.2.1 Conceptualización de organización.	10
1.1.2.2 Estructura y trabajo en la organización.	12
1.1.3 Conceptualización de proceso y procedimiento administrativo.	16
1.1.3.1 Características del proceso y procedimiento administrativo.	18
1.1.3.2 Dirección en el proceso administrativo.	18
1.2 El Kaizen: la filosofía de la mejora continua.	20
1.2.1 Principales conceptos y características del Kaizen.	20
1.2.2 Principales sistemas Kaizen.	25

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.3 La mejora continua y la innovación.	36
1.3.1 Los estándares y estandarización.	41
1.3.2 El ciclo de mejora y el ciclo de estandarización.	46
1.3.3 Mantenimiento y mejora de los estándares operacionales.	51
1.3.4 Las 5 "s" y control visual.	54
1.4 El enfoque de los procesos y la mejora de los mismos.	59
1.4.1 El término proceso y Elementos de un proceso.	59
1.4.2 Características de los procesos.	60
1.4.3 Mejora continua de los procesos y herramientas básicas de mejora de los procesos.	62
CAPITULO II.	69
SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR.	69
2.1 Aspectos generales de la institución.	69
2.1.1 Antecedentes de la educación tecnológica en el nivel medio superior de México.	69
2.1.2 Semblanza de la Dirección General de Educación Tecnológica industrial.	74
2.1.3 Creación de la Subsecretaria de Educación Media Superior.	76
2.1.4 Breve historia del CBTis # 233.	
2.2 Semblanza del Centro de Bachillerato Tecnológico y de servicios # 233	78
2.2.1 Analogía del CBTis # 233	78
2.2.2 Misión y Visión del CBTis # 233	79

ÍNDICE DE CONTENIDOS

2.2.3 Políticas de calidad y valores institucionales.	80
2.2.4 Estructura organizacional del CBTis # 233	81
2.2.5 Análisis FODA del CBTis # 233	84
2.2.6 El modelo Educativo del CBTis # 233	85
CAPITULO III.	94
DIAGNOSTICO.	94
3.1 Resultados	94
3.1.1 Análisis cuantitativo.	94
3.1.2 Análisis Cualitativo.	131
CAPITULO IV.	139
PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS # 233	139
4.1 VARIABLE: Desempeño y Experiencia administrativa.	139
4.2 VARIABLE: Capacitación y adiestramiento de los trabajadores administrativos del CBTis # 233	140
4.3 VARIABLE: Políticas de la Institución.	141
4.4 VARIABLE: Manuales de la Institución.	141
4.5 VARIABLE: Planeación y Evaluación de actividades administrativas del CBTis # 233	142
4.6 VARIABLE: Espacios y suministros de materiales adecuados	143
4.7 VARIABLE: Propósitos e intenciones de mejora del personal.	143
CONCLUSIONES.	144
BIBLIOGRAFIA.	146
ANEXOS.	148
CUESTIONARIO.	

ÍNDICE Y GRÁFICAS

Figura 1 – 1 Percepciones japonesas de las funciones laborales.	21
Figura 1 – 2 Mejoramiento detallado de Innovación y Kaizen.	21
Figura 1 – 3 Principios Rectores.	30
Figura 1 – 4 Tipos de mejoramiento.	37
Figura 1 – 5 Kaizen más Kairyo.	39
Figura 1 – 6 El ciclo de mejoramiento de Deming, PDCA.	48
Figura 1 – 7 Interrelación entre ciclos.	50
Figura 1 – 8 Elementos de la Administración Kaizen.	54
Figura 1 – 8 Metodología de Mejora Continua de procesos en la Filosofía Kaizen.	64
Foto panorámica del CBTis # 233	78
Organigrama del CBTis # 233	82
Tabla de análisis FODA del CBTis # 233	84
Tabla de Marco Curricular Común del Sistema Nacional de Bachillerato.	90
Tabla de Competencias requeridas para las distintas modalidades de bachillerato	91
Gráficas de preguntas de “Formación Académica”.	96
Gráficas de preguntas de “Desempeño y experiencia administrativa”.	99
Gráficas de preguntas de “Capacitación y adiestramiento de trabajadores”.	103
Gráficas de preguntas de “Políticas de la Institución (DGETI/CBTis # 233)”.	104
Gráficas de preguntas de “Manuales de la institución”.	107

ÍNDICE Y GRÁFICAS

Gráficas de preguntas de "Planeación de actividades administrativas de la institución".	111
Gráficas de preguntas de "Espacios y suministros de materiales adecuados".	121
Gráficas de preguntas de "Propósitos de mejora del personal".	124

GLOSARIO

A

Administración de la calidad total (TQM): sistema administrativo basado en el enfoque total de sistemas, que permiten a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión.

C

Cliente externo: consumidor, usuario o comprador de los productos o servicios que ofrece la organización. los clientes externos de las instituciones educacionales son los alumnos, los padres y apoderados, las fuentes laborales, la sociedad y la economía.

Cliente directo de la educación: los alumnos

Cientes indirectos de la educación: los padres y los apoderados, las fuentes laborales, la sociedad y la economía.

Cientes internos: todas las personas que trabajan en una institución y reciben una renta que se genera de los ingresos del proceso productivo de la institución, cualquiera que sea el origen de la fuente.

Cultura organizacional: es el lenguaje, los valores, las actitudes, las creencias y las costumbres de una organización.

E

Efectividad: un proceso efectivo cuando se logran las metas y objetivos.

Eficiencia: un proceso eficiente cuando consigue metas y objetivos haciendo uso óptimo de los recursos y a menor costo.

Empresa: el término alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.

GLOSARIO

G

Gestión de la calidad: aspecto de la gestión general que determina el implante de la política de la calidad.

I

Indicador: una variable que permite medir, evaluar y comparar cuantitativa y cualitativamente, a través del tiempo, su comportamiento, grado avance y posición relativa con respecto a los otros.

M

Mejora continua. Esfuerzo que aumenta consecutivamente en la gestión de calidad, no necesariamente en todas las áreas con el objeto de implementar mejoras de acuerdo con la política de la calidad de la empresa.

Mejoramiento continuo: principio fundamental de la gestión de calidad, son las acciones sistemáticas realizadas en gestión para optimizar efectividad y eficiencia y exceder consistentemente las expectativas de los clientes externos en términos de los servicios educacionales que ofrece la institución.

S

Satisfacción al cliente: resultado de las comparaciones que el consumidor realiza del producto y/o de una compañía con respecto al de sus competidores, en relación al grado de cumplimiento de sus expectativas.

Servicio: actividad o conjunto de actividades intangibles que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer una necesidad.

Sistema: es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado.

GLOSARIO

Sistemas administrativos: se refiere a actividades repetitivas y rutinarias, servicio de compras, almacén, contabilidad, etc., son servicios que se utilizan progresivamente dentro de un marco de procedimientos más o menos complejos.

O

Oficina: es un grupo de personas debidamente supervisadas que realizan diversas tareas y actividades, para lograr un objetivo intermedio en la empresa y que generalmente trabajan en una misma área, usando determinado espacio, equipo, archivo y formas.

Una oficina puede ser un grupo, una sesión, un departamento, todo depende de la medida en que se ajusta la definición.

P

Planificación de operaciones: proceso de planificación del desarrollo de actividades relacionadas directamente con los procesos principales de la institución educacional.

Procedimiento: es una serie de pasos seleccionados en el trabajo de oficina, por lo general ejecutados por más de una persona, que constituyen una forma reconocida, específica y aceptada de ejecutar toda una fase principal de la actividad de una oficina.

Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de la formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones.

Proceso: acción de transformar los recursos e insumos en productos o servicios utilizando las actividades más efectivas y eficientes.

Es el conjunto de pasos y etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Productividad: relación entre insumo y producto.

INTRODUCCIÓN

En las empresas como en las organizaciones, siempre existen problemas a resolver o elaborar estrategias para mejorar su productividad, razón por la que se reúnen o se integran grupos de trabajo.

Las iniciativas de formación de directivos, el trabajo en equipo y la participación en las empresas, han venido siendo materias frecuentes a las cuales se les plantea una meta o problema a resolver y ellos analizan la situación y proponen las maneras de resolverlo, decidiendo las formas en que enfrentarán el problema.

En este sentido, el rol de los líderes está más asociado al desarrollo de los participantes de los equipos, con el fin que puedan proporcionar un servicio de Calidad aplicando el sistema de Mejora Continua, el cual involucra a todos los integrantes de los procesos administrativos, y gracias a la concientización y educación permanente que requiere y que provoca la mejora continua en todos los niveles, se logra satisfacer al cliente interno como externo más allá de sus expectativas, por medio del compromiso real hacia la calidad del director.

En virtud que la Mejora Continua aporta ciertos beneficios tales como: la disminución de costos y retrasos, mejor uso del tiempo y de los recursos, incrementa la productividad, elimina el despilfarro y las causas que originan los fallos, etc., surgió la inquietud de realizar esta investigación cuyo objetivo es elaborar un Diagnóstico y una propuesta de mejora continua para los directivos y trabajadores administrativos de una institución educativa del nivel medio superior, que incremente la efectividad y eficiencia de sus actividades que se llevan a cabo en la misma y proporcionen beneficios tanto al Centro de Bachillerato Tecnológico y de Servicios # 233 como a su comunidad estudiantil.

En este trabajo de investigación se aborda un tema de sumo interés para la administración de calidad: La Mejora Continua en los procesos administrativos del CBTis # 233.

INTRODUCCIÓN

El trabajo que aquí se presenta ha sido realizado a partir de una investigación por medio de cuestionarios, con los que se pretende conocer y analizar la realidad de los procesos administrativos del Centro de Estudios de Bachillerato Tecnológico y de Servicios # 233. Me he centrado en este plantel porque se me permitió realizar el trabajo de investigación y la propuesta de trabajo, se compone de cuatro sesiones que recogen los aspectos más sustantivos de la investigación; la primera trata de generalidades de la administración y de las organizaciones, así como de la filosofía de la Mejora Continua, desde los ciclos de mejora y estandarización, las 5'S, el control visual y las características de los procesos, con la finalidad que la propuesta de mejora contribuya a la satisfacción de los clientes de la institución.

La educación tecnológica surge con la finalidad de reducir la necesidad de dependencia tecnológica tras el proyecto de industrialización que propuso el General Lázaro Cárdenas, creándose el Instituto Politécnico Nacional, iniciando así la formación profesional de la carreras técnicas; así mismo también se requiere y se inicia con la educación y formación tecnológica de nivel medio superior, misma que se describe en la segunda sección, y se aborda a través de una semblanza general de la Educación Tecnológica Industrial en el nivel medio superior, que trata y considera los antecedentes y la evolución de la educación tecnológica industrial, así como una breve historia del CBTis # 233, el nuevo modelo educativo y su estructura organizacional, organigrama y análisis FODA de la misma.

La tercera sección está integrada por el trabajo de campo, en el que se desarrolla un diagnóstico cuantitativo de cada variable del instrumento de medición con apoyo estadístico, así también se realiza un análisis cualitativo, de acuerdo a los resultados obtenidos del procesamiento de cada una de las variables.

INTRODUCCIÓN

En la cuarta sección se elabora una propuesta de mejora continua para los procesos administrativos, con el apoyo de cada variable, en base a los resultados del diagnóstico efectuado, que consiste entre otras cosas en proponer una política de Mejora Continua para los procesos administrativos del CBTis # 233, por medio de la aplicación del ciclo de mejora y de estandarización, así mismo con el diseño y elaboración de manuales de procesos y procedimientos administrativos con la finalidad de establecer responsabilidades de cada uno de los trabajadores del CBTis # 233, la aplicación de mecanismos para mejorar la comunicación, optimizar los espacios y el ambiente laboral, la importancia de la verificación, seguimiento y el reconocimiento al trabajo que realiza el personal.

JUSTIFICACIÓN

La mejora continua es una cultura y actitud de trabajo que se debería de desarrollar en el CBTis # 233, esto se reflejaría en el desempeño de los trabajadores al no permitir que las cosas salgan incorrectas, buscando una mejor forma de trabajar y de lograr resultados recomendables.

Estar conscientes que todo lo que realizan siempre podrá mejorarse, con menos esfuerzo, recursos, tiempo y más calidad, tal pensamiento es lo que llevaría a la búsqueda y encuentro de nuevas formas de realizar las actividades de trabajo.

La mejora Continua ayudará, como su filosofía lo dice, a mejorar las actividades administrativas y de docencia que se desarrollan en el CBTis # 233, y esta a su vez optimiza los procesos de la misma, todo lo anterior gracias a que se tiene la disponibilidad, apoyo y compromiso de las autoridades de la misma, para que se lleve a cabo dicho proyecto.

Los beneficios que aportaría la Mejora Continua en el CBTis # 233, serían insuperables, entre los cuales están los siguientes: disminución de costos, dado que se reduce la repetición de trabajo, los retrasos, se hace un mejor uso del tiempo y de los materiales, etc., aumenta la productividad, se eliminan los despilfarros y las causas que originaron los fallos, se organizan los procesos para resolver problemas y proporcionar mejoras, suministrando con ello un servicio de calidad.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

1.1 Generalidades de la administración y organización.

1.1.1.- Generalidades de la administración.

1.1.1.1 Conceptualización de la administración.

Desde la época prehispánica los seres humanos se han agrupado de manera organizada para lograr sus objetivos, como cazar animales de gran tamaño, además de vivir en grupos para defenderse, para intercambiar sus productos de caza, pesca o de producción agrícola; las primeras organizaciones fueron las familias y pequeñas tribus nómades; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. más tarde se crearon los sistemas feudales y las naciones, todos estos tipos de agrupaciones se organizaban para la realización de sus diversas actividades, con la finalidad de conseguir lo que de manera individual no lograban.

Estas agrupaciones aplicaban la organización y la administración, en virtud de que se agrupaban para trabajar en común, para generar un mejor sistema de vida de su comunidad; es importante señalar que siempre que haya una organización, cualquiera que sea su tipo, debe de existir administración.

Porque la administración, es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos en forma coordinada y estructurada cumplan eficientemente los objetivos específicos de la organización con eficacia y eficiencia.

En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Conceptos de administración de acuerdo a varios autores

Henry Fayol

(considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración)

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

José Antonio Fernández Arenas

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

Terry

“Proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”

Agustín Reyes Ponce

“Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y mejorar un organismo social”

Henry Arthur Hopf

“Es la dirección de una empresa de negocios a través de la planeación, la organización, la coordinación y el control de sus recursos humanos y materiales hacia el logro de un objetivo predeterminado”

James A Stoner

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Después de conocer las diferentes conceptualizaciones de administración. También se puede agregar con respecto al trabajo, que los administradores para que puedan desempeñar correctamente sus tareas, deben comprender y de ser sensibles a los muchos elementos del medio ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos) con la finalidad de optimizar sus tareas de operación.

La administración se da dentro de organismos sociales, públicos y privados.

a).- organismos sociales: dependen de la productividad.

b).- organismos públicos: estos tienen como objetivo el de brindar apoyo y promover el desarrollo social.

c).- organismos privados: tienen como objetivo cubrir las necesidades de la población, obteniendo así una ganancia o utilidad (lucro).

1.1.1.2 Funciones típicas de la administración.

Los administradores deben asumir la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de los objetivos grupales de la organización; para tener utilidad deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, algunos autores consideran la función de previsión, razón por la que se consideran 6 funciones en las siguientes definiciones:

Previsión

Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa empresa.

Planeación

Incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos ¿qué

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

hacer?, ¿cómo? y ¿cuando hacerlo?, y ¿quién ha de hacerlo? requiere tomas decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. la misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa. Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración, la dirección y el control.

Para Sánchez Guzmán la planeación es: “aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

Según Terry, la planeación es “seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro, para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro, representa destinar el pensamiento y tiempo ahora, para una inversión en el futuro”.

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. si los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Organización

Implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y, de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor.

Integración

La integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

Dirección

Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Mediante la función de dirección, los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa.

Control

Es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

1.1.2 Generalidades de la organización.

1.1.2.1 Conceptualización de la organización.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los seres humanos se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; para que exista las personas deben ser capaces de comunicarse, de cooperar y actuar en forma conjunta para obtener un objetivo común.

También se dice que es un conjunto de cargos, cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros, que dispone y coordina los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros).

en la ecología humana, la estructura de la comunidad es una organización de funciones. Hawley desarrolló un esquema de la estructura de los sistemas sociales basada en cinco axiomas:

1. La interdependencia es necesaria.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

2. Cada una de las unidades de la población tiene que tener acceso al medio.
3. Cada unidad tiende a conservar y expandir su vida al máximo.
4. Las limitaciones sobre la capacidad adaptativa de una unidad de población son indeterminadas.
5. toda unidad se encuentra sometida al aspecto temporal.

Típicamente, la organización está en todas partes, lo que dificulta su definición independiente o sin involucrarse en una aplicación particular, pero es así porque es un elemento estructural y condicional de los sistemas, siendo social cuando lo es el sistema en cuestión.

La ciencia que estudia la forma de administrar organizaciones es la administración de empresas.

La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

En síntesis, el propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Por lo tanto también podemos decir que organización, se refiere a la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

1.1.2.2 Estructura y trabajo de la organización.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados, los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

Organización funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llama funciones.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

El modelo del enfoque de sistemas de administración es asimismo el fundamento para la organización de los conocimientos administrativos. Reconoce la importancia de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas, así como de las interacciones de las organizaciones con su

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

entorno externo. Dificilmente se le puede considerar como un enfoque nuevo de la administración.

El enfoque operacional o del proceso administrativo.

Recoge los conocimientos administrativos pertinentes para relacionarlos con las labores administrativas, lo que los administradores hacen, para integrar los conceptos, principios y técnicas que se encuentran en la base de las tareas de la administración.

El enfoque del proceso administrativo, parte del reconocimiento de que existe un núcleo central de conocimientos de administrativos pertinente únicamente para el campo de la administración.

Este enfoque se apoya en y adopta conocimientos de otros campos, tales como la teoría de sistemas, los conceptos de calidad y reingeniería, la teoría sobre las decisiones, la teoría de la motivación y liderazgo, el comportamiento individual y grupal, los sistemas sociales, la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación de análisis y enfoques matemáticos.

Enfoque sistemático del proceso administrativo

Es un modelo sistemático del proceso administrativo, que indica la manera en que los diversos insumos se transforman a través de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Si bien podemos encontrar una multiplicidad de definiciones respecto de las organizaciones, para facilitar dicha tarea podemos remitirnos a las distintas perspectiva, concepciones u ópticas de lo diferentes autores que las han definido, debiendo tener en cuenta el paradigma científico al cual perteneció cada autor al momento de definir las.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Por ello podemos tomar la distinción que ha hecho Santiago Barcos, según el cual tales concepciones u ópticas desde donde diversos autores las analizan pueden clasificarse como:

- 1 Organizaciones concebidas como instrumentos;
- 2 Organizaciones concebidas como escenarios de interacción social;
- 3 Organizaciones concebidas como sistemas vivientes.

La mayor parte de los trabajos de Taylor, Weber, Simón, etc., responden a esta concepción.

1 Una definición que hace a esta concepción es la de etzioni al expresar que "las organizaciones son instrumentos; que han sido creadas para servir a una o mas finalidades especificas" (esto no quiere decir que dicho autor las conciba como instrumento únicamente, también para etzioni la organización es un sistema viviente).

2 Como lugar donde los individuos y los grupos de modifican unos a otros (escenarios de interacción), las organizaciones no pueden ser explicadas a través de sus objetivos porque estos emergen de las interacciones, al igual que las normas internas que las regulan. En ésta concepción se las puede ver desde un conjunto de conductas individuales y grupales, o desde un rol de actor social; como instituciones, como cultura y como productos históricos. Es decir que en este enfoque podemos distinguir a su vez (siguiendo a Dunlop y Gore) tres aproximaciones.

a. La primera está centrada en la búsqueda de una legalidad para la conducta de los individuos y los grupos, donde entender la organización implica entender las características personales de los individuos que las forman y la manera en que se relacionan entre sí (escuelas de las relaciones humanas, Mayo, Maslow, Lippit, etc.).

b. La segunda es la llamada escuela institucional donde la legalidad no es producto de factores psicológicos, sino un producto histórico que depende de la interacción con el medio. Lo relevante puede ser explicado por las

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

decisiones reales tomada por actores reales. Liderazgo, motivación, comunicación, etc., carecen de sentido asilados del contexto, de los autores y de los factores personales, políticos y estructurales que conforman la institución (Michels, Clarck, etc.)

La tercera aproximación se refiere a la organización como cultura real campo de interacción social, donde la conducta humana está parcialmente prescrita por formas de vidas creadas y sostenidas de manera colectiva. Las organizaciones son productos históricos; entenderlas es entender un sistema cultural y, como este, condiciona las acciones de sus miembros (Morgan, scott, etc.).

3 Atendiendo al funcionamiento de las organizaciones, a las relaciones con el medio y a los conceptos provenientes de la teoría general de los sistemas, algunos autores las explican e incluso las definen como sistemas vivientes. En este punto creemos pertinente definir primero que es un sistema: todo organizado y unitario compuesto de dos o mas partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineados por limites identificables que los separan de su suprasistema ambiental.

Dunlop y Gore aquí también identifican tres grupos de concepciones:

- a. Aquellas que tratan a las organizaciones como organismos que intentan adaptarse a un entorno dado y están gobernadas por normas impuestas por el esfuerzo adaptativo (Lorsch, Kast, Rosenzweig, etc.)
- b. aquellas que consideran distintas clases de organizaciones como especies de selección por el ambiente que crecen o declinan de acuerdo con las leyes ecológicas (Dunn, Aldrich, etc.)
- c. Aquellos que consideran a las organizaciones como sistema de relaciones que comparten características similares con los sistemas vivientes, también definidos como sistema de relaciones. Esta perspectiva está basada en la cibernética, donde las organizaciones son una especie de categoría capaz de abarcar a los sistemas (Ackoff, Miller, etc.).

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

*Ackoff: "la organización es un sistema con algún propósito, el cual es parte de un sistema mayor que lo comprende y que en algunas de las partes (las personas) tienen sus propios propósitos".

A continuación veremos algunas definiciones de esta concepción en general:

*Kast y Rosenzweig: "la noción de interrelación presupone un sistema social. Por ello se puede afirmar que las organizaciones se orientan a ciertos objetivos y metas (gente con un propósito), son sistemas psicosociales (gente que trabajó en grupos), son sistemas tecnológicos (gente que utiliza conocimientos y técnicas), e implica la integración de actividades estructurales (gente que trabaja junta)".

Para concluir dicho tema podemos decir que siempre dentro de un paradigma científico hay una definición aceptada y ésta es la de Talcott Parsons citada por Etzioni: "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se encuentran entre ellas tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familiares se excluyen del concepto" (estas últimas se excluyen porque surgen por obra del azar o la casualidad o por un esquema de tipo tradicional de relaciones).

1.1.3 Conceptualización de proceso y procedimiento administrativo.

En las empresas o en cualquier institución, es necesario establecer sus actividades de una manera detallada, con el propósito de establecer un sistema de operación factible, ya que no es posible que cada persona, sección o departamento, lleve a cabo sus operaciones sin un orden.

Razón por la que es necesario considerar y establecer una secuencia de acciones o labores debidamente ordenadas, cuyo fin principal sea llevar a cabo una determinada labor.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

A continuación algunas definiciones con respecto al proceso administrativo:

Proceso administrativo: es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad¹.

Proceso administrativa: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El establecimiento de procesos tiende a dar orden, ya que procura detallar cada actividad al ordenarla en una secuencia cronológica, explicando la manera en que se interrelacionan los recursos y actividades con otros departamentos, indicando los elementos de entrada, los responsables y los productos, fijando una rutina que deberá invariablemente seguir cada vez que se presenta un caso semejante.

El proceso administrativo esta formado también por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control.

Por la tanto, se puede concebir a los procesos como los hábitos o costumbres de una organización; si ésta tiene procesos complejos, ilógicos, contradictorios, sin estar por escritos, etc., no podrá alcanzar los objetivos predeterminados. De aquí la importancia del estudio, elaboración y mejoramiento de los procesos administrativos.

Definiciones que se interrelacionan con el sistema administrativo:

Procedimiento: es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones.

Sistema: es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado.

¹ Munch García, Fundamentos de Administración.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Sistemas administrativos: se refiere a actividades repetitivas y rutinarias, servicio de compras, almacén, contabilidad, etc., son servicios que se utilizan progresivamente dentro de un marco de procedimientos más o menos complejos.

1.1.3.1 Características del proceso y procedimiento administrativo.

El proceso administrativo es una parte del sistema administrativo en virtud de que se combina con la unidad administrativa y con los elementos, tienen una estructura, personal y en el se realizan operaciones.

El autor Louis A. Allen, nos hace el siguiente comentario: “los procedimientos que se refieren a la actividad general de la empresa deben estar a cargo de la dirección superior, que es la que está en condiciones de conocer las necesidades totales, como tales procedimientos determinan la forma de trabajar de toda la empresa, deben ser muy detallados. En consecuencia, no habrá necesidad de modificarlos para cada departamento o grupo. Cuando estos últimos deban contar con procedimientos uniformes que se refieran exclusivamente a ellos, el director responsable es quien debe autorizarlos².”

1.1.3.2 Dirección en el proceso administrativo

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

² L. A. Allen, pág. 153

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo por que es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Razón por la que la dirección del proceso administrativo, debe influir sobre las personas para que contribuyan a las metas y objetivos de la organización, a que satisfagan sus necesidades y a utilizar su potencial para realizar sus funciones y/o actividades a través de un conjunto de acciones en forma lógica y ordenada, para lograr la mayor eficiencia y la eficacia de sus actividades.

1.2 El Kaizen: la filosofía de la mejora continua.

Kaizen es una palabra japonesa, que significa mejoramiento continuo, en inglés, estrechamente se traduce en "mejora continua". El concepto de mejora continua ha sido durante miles de años, parte de la cultura japonesa. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas (tanto gerentes como trabajadores) y ocasiona un gasto relativamente pequeño. La filosofía Kaizen asume que nuestra vida (ya sea nuestra vida laboral, social o en casa) debe centrarse en esfuerzos de mejoramiento constante. Este concepto es tan natural y obvio para muchos japoneses que ¡ni siquiera se dan cuenta de que lo poseen!

1.2.1 Principales conceptos y características del Kaizen.

Para implementar la estrategia Kaizen, la administración debe aprender a implementar sus conceptos básicos, razón por la que le corresponde hacer una declaración de políticas muy cuidadosa y clara. por consiguiente, debe establecer un programa de implementación y demostrar su liderazgo al practicar un procedimiento Kaizen dentro de sus propios rangos.

Para Imai y otros autores, el Kaizen abarca al menos 5 características que lo describen:

- Kaizen y gerencia
- Proceso versus resultado
- Seguir los ciclos pdca/sdca
- Primero la calidad
- Hablar con datos
- El proceso siguiente es el cliente

Kaizen y gerencia

En el Kaizen, la gerencia tiene dos funciones importantes: mantenimiento y mejoramiento de la gestión (Véase la figura 1 -1).

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

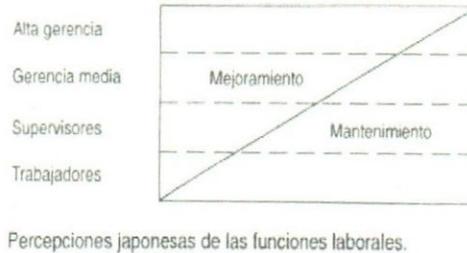


Figura 1 - 1 Percepciones japonesas de las funciones laborales.

Mantenimiento, se refiere a actividades dirigidas a conservar estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales actuales y a sostener tales estándares a través de entrenamiento y disciplina. Bajo su función de mantenimiento, la gerencia realiza sus tareas asignadas de manera que todos puedan seguir el procedimiento operacional estándar (sop - standard operating procedure).

Mejoramiento, se refiere a actividades dirigidas a elevar los actuales estándares (si de manera constante se mantienen los estándares, entonces se van mejorando). Así, la visión japonesa de gerencia queda reducida a un precepto: mantener y mejorar estándares.

Como se muestra en figura 1 -2, mejoramiento puede clasificarse como Kaizen o innovación. Kaizen significa pequeños mejoramientos como resultado de esfuerzos continuos.

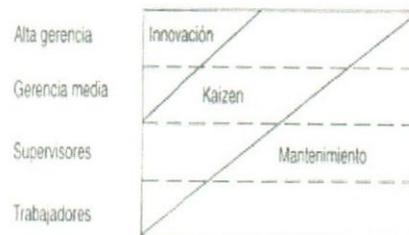


FIGURA 1-2. Mejoramiento detallado en innovación y kaizen.

Figura 1 – 2 Mejoramiento detallado de innovación y Kaizen

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

La innovación es un mejoramiento significativo como resultado de una gran inversión de recursos económicos en nueva tecnología o equipos (en razón a que el dinero es un factor clave, la innovación es costosa). Debido a la imagen que proporcionan estos cambios, los gerentes occidentales tienden a ser impacientes y a pasar por alto los beneficios a largo plazo que Kaizen puede traer a una empresa.

Por otra parte, Kaizen hace énfasis en los esfuerzos humanos, el estado de ánimo, la comunicación, el entrenamiento, el trabajo en equipo, el involucramiento y la autodisciplina.

El Kaizen es un enfoque de sentido común y de bajo costo para el mejoramiento.

Proceso versus resultado

El Kaizen fomenta el pensamiento orientado a procesos interrelacionados (trabajo), ya que los procesos deben perfeccionarse para que mejoren los resultados o el producto final, el hecho de no lograr los resultados planeados indica una falla en el proceso. Razón por la que se fomenta la medición y la mejora de los mismos para alcanzar buenos resultados, sinónimo de productos y servicios con calidad. En este sentido, se encuentran en la fuente misma para asegurar dicha meta. La gerencia debe identificar y corregir los errores debidos a los procesos. Por lo que debe orientarse por completo al perfeccionamiento de los procesos para que mejoren los resultados. El Kaizen se centra en los esfuerzos humanos: una orientación que contrasta severamente con el pensamiento occidental, basado en resultados.

Un enfoque orientado a procesos también debe aplicarse en la introducción de las diversas estrategias Kaizen: el ciclo planear-hacer-verificar-actuar (pdca); el ciclo estandarizar-hacer-verificar-actuar (sdca); calidad, costo y entrega IQCD); gerencia de calidad total (TQM); justo a tiempo (JIT); y mantenimiento productivo total (TPM). Las estrategias Kaizen han fracasado

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

en muchas empresas simplemente porque se ignoró el proceso. El elemento más decisivo en el proceso Kaizen es el compromiso e involucramiento de la alta gerencia. Debe ponerse de manifiesto en forma inmediata y consistente para garantizar el éxito en el proceso Kaizen.

Seguir los ciclos PDCA/SDCA

El primer paso en el proceso Kaizen establece el ciclo planear-hacer-verificar-actuar (PDCA) como un vehículo que garantiza la continuidad del Kaizen en el seguimiento de una política de mantener y mejorar estándares. Éste es uno de los conceptos más importantes del proceso.

Planear se refiere a establecer un objetivo para mejoramiento, y trazar planes de acción para lograr el objetivo, hacer se refiere a la implementación del plan, verificar se refiere a determinar si la implementación sigue en curso y si ha originado el mejoramiento planeado. Actuar se refiere a ejecutar y estandarizar los nuevos procedimientos para prevenir la repetición del problema original o para fijar metas para los nuevos mejoramientos. El ciclo pdca gira continuamente; apenas se hace un mejoramiento cuando el status quo resultante se convierte en el objetivo de mejoramiento adicional. El PDCA significa nunca estar satisfecho con el statu quo.

Los empleados prefieren el statu quo y con frecuencia no tienen iniciativa para mejorar las condiciones, la gerencia debe iniciar el pdca mediante el establecimiento de metas continuamente desafiantes.

Al comienzo, cualquier nuevo proceso de trabajo es inestable. Antes de empezar a trabajar con el pdca, todo proceso actual debe estabilizarse en un proceso conocido con frecuencia como el ciclo estandarizar-hacer-verificar-actuar (SDCA).

Sólo después de haber establecido y seguido un estándar, estabilizando el proceso, debemos desplazarnos al pdca del proceso actual, así, SDCA estandariza y estabiliza los procesos actuales, mientras que el PDCA los

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

mejora. SDCA se refiere a mantenimiento y pdca, a mejoramiento; estos se convierten en las dos responsabilidades principales de la gerencia, primero la calidad.

Sus metas primarias son la calidad, costo y entrega.

La calidad siempre debe tener la prioridad más alta. No importa que tan atractivos sean los términos de precio y entrega que se ofrecen al cliente, la empresa no podrá competir si el producto o servicio carece de calidad. Practicar el credo de primero la calidad requiere el compromiso de la gerencia porque los gerentes enfrentan con frecuencia la tentación de hacer concesiones para satisfacer los requerimientos de entrega o reducir costos. Al hacer esto, ellos corren el riesgo de sacrificar no sólo la calidad sino también la vida de la empresa.

Hablar con datos

Kaizen es un proceso que promueve la solución de problemas y la toma de decisiones en base a datos y hechos con el fin de que un problema se entienda y resuelva en forma correcta; el problema debe reconocerse, los datos relevantes deben reunirse y analizarse.

Tratar de solucionar un problema sin datos sólidos es similar a recurrir a corazonadas y sentimientos, un enfoque no muy científico ni objetivo.

La recolección de datos sobre la situación actual nos ayuda a comprender dónde nos estamos concentrando ahora; esto sirve como punto de partida para el mejoramiento.

La recolección, la verificación y el análisis de datos son la herramienta primordial para el mejoramiento de cualquier proceso.

El proceso siguiente es el cliente.

Todo trabajo es una serie de procesos, y cada proceso tiene su proveedor y su cliente. Un material o una información suministrados por el proceso a (proveedor) se trabaja y mejora en el proceso b y luego se envía al proceso

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

c. El siguiente proceso siempre debe considerarse como un cliente. Este axioma -el proceso siguiente es el cliente- se refiere a dos tipos de clientes: internos (dentro de la empresa) y externos (fuera, en el mercado).

La mayoría de las personas que trabajan en una organización tratan con clientes internos. Esta comprensión debe conducir al compromiso de no entregar nunca partes defectuosas o informaciones inexactas a las personas de los procesos siguientes. Cuando todas las personas en la organización practican este axioma, el cliente externo en el mercado recibe, como resultado, un producto o servicio de alta calidad. Un sistema real de aseguramiento de calidad significa que todos en la organización están de acuerdo y practican este axioma.

1.2.2.- PRINCIPALES SISTEMAS KAIZEN.

Los principales sistemas que deben establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaizen son:

- * Control de calidad total/gerencia de calidad total
- * un sistema de producción justo a tiempo (sistema de producción de Toyota)
- * Mantenimiento productivo total.
- * Despliegue de políticas
- * Un sistema de sugerencias
- * Actividades de grupos pequeños

Control de calidad total/gerencia de calidad total

Uno de los principios de la gerencia japonesa ha sido el control de calidad total (TQC) que, en su desarrollo inicial, hacía énfasis en el control del proceso de calidad. Esto ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia, y ahora se conoce como gerencia de calidad total (TQM), término que se utiliza a nivel internacional. Considerar el movimiento TQC/TQM como parte de la estrategia Kaizen nos da una comprensión más clara del enfoque japonés.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

La TQC/TQM japonesa no debe considerarse estrictamente como una actividad de control de calidad; TQC/TQM se ha desarrollado como una estrategia para ayudar a la gerencia a ser más competitiva y rentable, ayudándola a mejorar en todos los aspectos del negocio.

En TQC/TQM, Q, que significa calidad (Quality), tiene prioridad, pero también existen otras metas, a saber, costo y entrega.

La T en TQC/TQM significa total, lo que implica que involucra a todos en la organización, desde la alta gerencia hasta gerentes de nivel intermedio, supervisores y trabajadores de la zona de producción. Se extiende, además, a proveedores, distribuidores y mayoristas. La T también se refiere al liderazgo y desempeño de la alta gerencia, esencial para la implementación exitosa del TQC/TQM.

La C se refiere a control o control de procesos. En TQC/TQM, los procesos clave deben identificarse, controlarse, y perfeccionarse continuamente, con el fin de mejorar los resultados.

El papel de la gerencia en TQC/TQM consiste en establecer un plan para verificar el proceso frente al resultado, con el fin de mejorar el proceso, no para criticar el proceso con base en el resultado.

El sistema de producción justo a tiempo

Se origina en Toyota Motor Company bajo el liderazgo de Taiichi Ohno, el sistema de producción justo a tiempo (JIT) se orienta a la eliminación de actividades de todo tipo que no agregan valor y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes. Este sistema de producción está sustentado por conceptos tales como tiempo takt (el tiempo que se requiere para producir una unidad) versus tiempo de ciclo, flujo de una pieza, producción de atracción, jidohka (autonomación), celdas en forma de u y reducción de estructuras.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Para ejecutar el sistema de producción justo a tiempo ideal, debe llevarse a cabo continuamente una serie de actividades Kaizen para eliminar el trabajo que no agrega valor en Gemba. JIT reduce de manera significativa el costo, entrega el producto a tiempo e incrementa mucho las utilidades de la empresa.

Mantenimiento Productivo Total (TPM)

Un creciente número de empresas de manufactura practica hoy el mantenimiento productivo total (TPM) dentro y fuera de Japón. En tanto que TQM hace énfasis en el mejoramiento del desempeño gerencial general y la calidad, TPM se concentra en el mejoramiento de la calidad de los equipos. TPM trata de maximizar la eficiencia de los equipos a través de un sistema total de mantenimiento preventivo que cubra la vida del equipo.

Al tiempo que TQM involucra a todas las personas de la empresa, TPM involucra a todas las personas de la planta. Las cinco s o 5 s del housekeeping (que se analizan en el capítulo 5), otra actividad esencial en Gemba, pueden considerarse como un preludio a TPM. Sin embargo, las actividades de las 5'S han registrado logros notables en muchos casos, incluso cuando se llevan a cabo en forma separada del TPM.

Despliegue de políticas

Aunque la estrategia Kaizen se orienta a hacer mejoramientos, su impacto puede ser limitado si todas las personas participan en Kaizen por amor al Kaizen, sin ninguna meta específica. La gerencia debe establecer objetivos claros para guiar a cada persona y asegurarse de suministrar liderazgo para todas las actividades Kaizen dirigidas hacia el logro de los objetivos. La verdadera estrategia Kaizen en el trabajo requiere una implementación supervisada de cerca.

Primero, la alta gerencia debe idear una estrategia a largo plazo, detallada en estrategias de mediano plazo y estrategias anuales. La alta gerencia debe

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

contar con un plan para desplegar la estrategia, pasarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de gerencia hasta que llega a la zona de producción. Como la estrategia cae en cascada hacia las categorías inferiores, el plan debe incluir planes de acción y actividades cada vez más específicas. Por ejemplo, un enunciado de política que incluye: "debemos reducir nuestro costo en un 10% para continuar siendo competitivos" puede traducirse en la zona de producción a actividades tales como incremento de la productividad, reducción del inventario y de productos defectuosos, y mejoramiento de la configuración de las líneas de producción.

Kaizen, sin un objetivo, se asemejaría a hacer un viaje sin un destino. Kaizen es más eficaz cuando todos trabajan para el logro de un objetivo, y la gerencia es la que debe fijar dicho objetivo.

El sistema de sugerencias

El sistema de sugerencias funciona como una parte integral del Kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes japoneses ven su papel primario como el de estimular el interés de los empleados en Kaizen animándolos a suministrar muchas sugerencias, sin importar lo pequeñas que sean. Con frecuencia, los empleados japoneses son estimulados a analizar sus sugerencias en forma verbal con los supervisores y ponerlas en acción inmediatamente, incluso antes de presentarlas por escrito. Ellos no esperan cosechar grandes beneficios económicos de cada sugerencia. La meta primaria es desarrollar empleados con mentalidad Kaizen y autodisciplinados. Este punto de vista contrasta claramente con el de la gerencia occidental, que hace énfasis en los beneficios económicos e incentivos financieros de los sistemas de sugerencias.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Actividades de grupos pequeños

Una estrategia Kaizen incluye actividades de grupos pequeños: grupos informales, voluntarios; grupos que se organizan dentro de la empresa para llevar a cabo tareas específicas en un ambiente de taller. El tipo más popular de actividad de grupos pequeños son los círculos de calidad. Diseñados para tratar no sólo problemas de calidad, sino también aspectos como costo, seguridad y productividad, los círculos de calidad pueden considerarse como actividades Kaizen orientadas a grupos. Los círculos de calidad han desempeñado un papel importante en el mejoramiento de la calidad de productos y la productividad en Japón. Sin embargo, su papel con frecuencia ha sido magnificado fuera de proporción por observadores extranjeros, quienes consideran que estos grupos son el soporte principal de las actividades de calidad en Japón. La gerencia desempeña un papel sobresaliente en la obtención de la calidad, en formas como la construcción de sistemas de aseguramiento de calidad, el suministrar entrenamiento a los empleados, el establecer y desplegar políticas, y el construir sistemas interfuncionales para calidad, costo y entrega. Las actividades exitosas de los círculos de calidad indican que la gerencia desempeña un papel invisible pero fundamental en el respaldo de tales actividades.

Los principios rectores.

Los principios rectores son guías que puedan brindar una luz y servir de base a la hora de lanzar a la práctica los conceptos teóricos del Kaizen.

Existen (5) principios rectores en la filosofía Kaizen³, se describen a continuación:

Principio rector 1: Los elementos básicos.

Principio rector 2: La mejora y el mantenimiento de estándares.

³ SUÁREZ BARRAZA MANUEL FRANCISCO, EL KAIZEN; 2007

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Principio rector 3: El enfoque a los procesos.

Principio rector 4: El enfoque a las personas.

Principio rector 5: La mejora continua cotidiana.

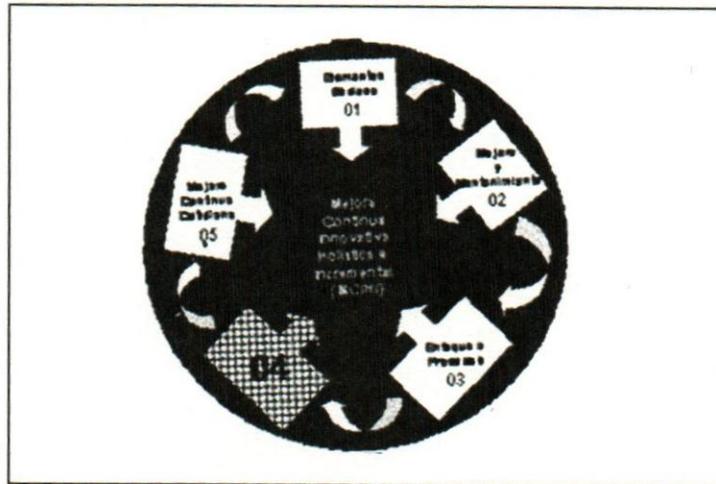


Figura 1 - 3 Principio Rectores

Principio Rector 1:

Los **elementos básicos** tienen como propósito central generar el punto de partida hacia una mejora continua, incremental y sostenida por la organización.

Se basa en dos sistemas de trabajo fundamentales: las 5'S y la estandarización. Ambos representan la tierra firme sobre la cual el resto de los principios rectores echarán raíces.

Principio Rector 2:

La mejora y el mantenimiento de los estándares representan las características del Kaizen, la función básica de gestionar a la filosofía misma. Se fundamenta en el hecho de que para mejorar el rendimiento de la organización, es necesario combinar la fuerza del Kaizen como técnica de

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

mejora continua incremental, y la de la innovación o Kairyo para lograr impactos más radicales, que mantengan y mejoren los niveles de estándares establecidos.

Este principio rector está compuesto por dos sistemas de implantación, los ciclos PDCA (planear, hacer, verificar y actuar) SDCA (estandarizar, hacer, verificar y actuar), y la planeación por despliegue de políticas, la cual ayuda a orientar la visión y la estrategia de la organización con el trabajo operativo de mantener y mejorar los procesos.

Principio Rector 3:

En el **enfoque a los procesos**, el Kaizen fomenta el pensamiento orientado a procesos, ya que los procesos deben perfeccionarse para que mejoren los resultados de los mismos, como todo trabajo organizacional, es una serie de procesos y cada proceso está compuesto por actividades básicas que permiten que opere a través de las personas, entonces cada una de estas actividades de los procesos son factibles de ser mejoradas con el fin de mantener el ciclo de mejoramiento de los estándares y evitar así, la declinación del rendimiento organizacional.

Principio rector 4:

Enfoque a las personas; en el Kaizen el trabajador, representa el medio por el cual se pueden mantener y mejorar los estándares de los procesos establecidos. Para lograrlo, el principio rector se basa en cuatro sistemas de trabajo básicos: la relación senpai-kohai (tutor-aprendiz), la educación y el entrenamiento, el autodesarrollo y facultamiento (alineación integral de las personas), y la red de equipos de mejora, en pocas palabras, dichos mecanismos son los medios por los cuales se puede mantener y elevar la moral de los trabajadores.

En Kaizen las personas son seres pensantes que buscarán las mejoras en las actividades de los procesos, en su trabajo cotidiano, con el fin de tomar

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

sus propias decisiones que les permita contar con una satisfacción personal, que al mismo tiempo beneficie también la empresa.

En este principio, la mejor manera que tiene la organización de apoyar y motivar es mediante estos cuatro sistemas.

Principio Rector 5.

La mejora del trabajo cotidiano, vuelve operativo a los otros cuatro y mantiene el status quo de la organización.

(Kaizen = mejora continua = hacer pasar algo a algo mejor).

Este principio viene a asociar y vincular las capacidades de los otros cuatro (principios) en una continua actividad de mejora local. Una mejora local continua, concentrada en la solución de problemas (historia de la calidad), la eliminación de despilfarros (mudas) y la administración del piso de trabajo (Gemba), los cuales en su conjunto combinan las pequeñas acumulaciones del Kaizen con el rediseño de los procesos de trabajo.

Los principios rectores y sistemas Kaizen se gestionan a través de tres tipos de aproximaciones, las cuales son:

1 El Kaizen orientado a la administración.

Es el nivel operativo del principio del segundo rector (*el mantenimiento y mejoramiento de estándares*), este es el nivel en el cual la filosofía puede hacerse operativa, porque hace tangible los mecanismos necesarios para unir la visión estratégica de la organización con la gestión del día a día, lo que proporciona a su vez al mismo tiempo el impulso del progreso del trabajo operativo y la moral de los trabajadores.

Una vez que la organización establece una filosofía estratégica (visión, misión, objetivos estratégicos), estos se despliegan a través de objetivos y políticas de operación, hasta los procesos de trabajo.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

La gestión Kaizen se basa en desplegar los objetivos operativos con sus políticas respectivas a los procesos en donde se realiza el trabajo a través de utilizar el mantenimiento y la mejora de estándares.

En el mantenimiento, cada objetivo operativo que viene del ápice (meta, cúspide, etc.) estratégico de la empresa, se traduce en objetivos operativos específicos para el proceso. Cada proceso por lo tanto, tiene la característica básica de contar con estándares definidos vinculados a estos objetivos operativos, los cuales se mantienen día a día en la operación del sistema. Cada estándar está sustentado a su vez, en los mismos objetivos operativos que están relacionados con los factores de calidad, oportunidad, costo y programación de la producción (cantidad de productos o servicios) de los procesos en cuestión.

A este mecanismo de cruzar objetivos operativos y/o políticas con los factores o variables básicas de la organización se le conoce como: Administración inter-funcional transversal, la principal función de este mecanismo, es brindarle a la administración del Kaizen la oportunidad de fijar objetivos operacionales de factores claves de la empresa (calidad, costo, entrega, oportunidad, etc.). A través de todos los procesos o funciones de una organización, permitiendo así la integración de la estrategia y la operación (objetivos estratégicos y estándares operativos). Con este método los estándares de los procesos, no se fragmentan debido a la misma estructura organizacional de la empresa, por lo contrario se integran.

En el mejoramiento de estándares, no basta con mantener los estándares hay que mejorarlos. Es precisamente aquí, donde toma fuerza dentro de la administración del Kaizen, el componente de mejora, es una característica esencial de este sistema de administración, comparado con los sistemas tradicionales. Los objetivos operativos van acompañados de un plan de acción de mejora específico a desarrollar.

Cuando la dirección de la empresa desea mejorar los factores de un proceso específico en cuestión, entonces se desarrolla un proyecto de mejora que lo

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

cristaliza, este tipo de instrucción llega de arriba hacia abajo, generando así una *doble corriente del flujo* de la mejora.

Flujo de mejoras de abajo hacia arriba: las ideas de mejora que salen desde el piso de trabajo, de los problemas que se detectan en el día a día en la operación de los procesos.

Flujo de mejoras de arriba hacia abajo: cuando las ideas de mejora bajan de la dirección en forma de objetivos estratégicos de calidad, costo, entrega, para ser operados como proyectos de mejora.

Ambos flujos combinados generan una fuerza de impulso para mejorar los estándares operativos de la empresa.

2 El Kaizen orientado al grupo.

Es el principio del principio rector 4 (orientación de las personas).

Se representa en las organizaciones japonesas, a través de una red de equipos de mejora, círculos de calidad, grupos "jk" (aplicadores de proyectos) [jishu kanri], ya sea de arriba hacia abajo (mejoras de rediseño) o de abajo hacia arriba (mejoras incrementales). Los equipos de esta aproximación (el equipo Kaizen orientado al grupo), que se dedicarán a proyectos de mejora de rediseño (de arriba hacia abajo), regularmente se conforman en equipos de mejora de rediseño temporales, "equipos Kaizen ad-hoc", los cuales están formados por trabajadores especialistas de diferentes áreas o departamentos, que específicamente se dedican a rediseñar o a mejorar un proceso por un periodo de tiempo determinado, los cuales desaparecen cuando han cumplido su objetivo. Pueden también aparecer cada determinado tiempo para hacer o buscar mejoras y prevenir problemas.

3 El Kaizen orientado al individuo.

El mejoramiento orientado al individuo tiene muchas oportunidades de aplicación, su punto de partida con respecto al Kaizen, es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

que trabaja, tener el hábito de mejora; se cree que educando y entrenando a las personas, ellos mismos comienzan a sensibilizarse y adoptar una actitud positiva hacia el cambio y el mejoramiento. Esta cualidad le brinda un amplio espectro de posibilidades y su principal efecto es mejorar la habilidad de los trabajadores y como efecto colateral que trabajan con más ganas.

Esta aproximación permite que las personas tengan la libertad de desarrollar y modificar su propio trabajo; es considerada como un apoyador de la moral y para la motivación. El desarrollo de habilidades tiene como meta principal, crear "trabajadores pensantes" que busquen siempre como ejecutar mejor su trabajo.

La atención y la respuesta de la administración son esenciales si los trabajadores se van a convertir en "trabajadores pensantes", buscando siempre una mejor forma de ejecutar su trabajo; el sistema de sugerencias, es una parte integral de esta aproximación.

La administración debe implementar un plan bien diseñado para asegurar que el sistema de sugerencias sea dinámico.

El sistema de sugerencias al estilo estadounidense pronto abrió paso al sistema estilo japonés. En tanto el estilo estadounidense enfatizaba los beneficios económicos de las sugerencias y proporcionaba incentivos financieros, el estilo japonés enfatizaba los beneficios para levantar la moral en la participación positiva de los empleados.

El sistema japonés ha evolucionado dos segmentos: las sugerencias individuales y las sugerencias de grupo, incluyendo aquellos generadas por los círculos de CC, los grupos JK (jishu kanri o administración voluntaria), los grupos de CD (cero defectos), y otras actividades basadas en grupos.

Los objetivos que busca esta aproximación orientada al individuo son los siguientes:

Crear el hábito de mejora.

Generar el auto-desarrollo personal.

Eliminar la monotonía y lo fastidioso del trabajo.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Hacer más seguro el trabajo.

Crear en el trabajador orgullo por su propio trabajo.

Facilitar el trabajo de los empleados.

Mejorar la calidad del producto. Ahorrar tiempos y costos.

En nuestro país existe una serie de malos hábitos o barreras culturales como: malos hábitos de limpieza en las áreas de trabajo, la indisciplina de seguir estándares, la impuntualidad a las reuniones de trabajo y los robos hormigas, por lo tanto una organización que desea o intenta entrar a el Kaizen tiene que considerar que va a luchar contra estos malos hábitos.

1.3 La mejora continua y la innovación.

Según Imai y Galgano, en la administración japonesa existen dos enfoques contrastantes, pero a la vez complementarios para mejorar y progresar: el enfoque gradual o incremental, que se le denomina Kaizen o mejora continua y el enfoque drástico de cambio que se le denomina Kairyo o Innovación.

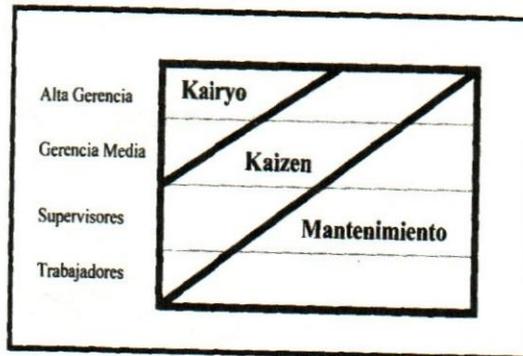
En términos concretos las mejoras o progresos que se dan paso a paso de manera incremental y constante a través de pequeñas mejoras a las tareas de los procesos es la dimensión metodológica de la filosofía Kaizen. Mientras tanto, el Kairyo o innovación se generan a través de un cambio súbito, drástico, radical e inconstante. Este último, tradicionalmente se logra a través de desembolsar grandes cantidades de dinero, emplear tecnología y personal especializado para el logro de resultados sobresalientes.

En la mejora continua, la alta gerencia o directivos se encargan de buscar innovaciones espectaculares a través por ejemplo de la incorporación de tecnología en áreas específicas o procesos de la organización.

Mientras que el resto de la organización compuesta de la gerencia media, es decir, los supervisores o responsables de procesos y departamentos, trabajan en los dos pilares básicos de la filosofía Kaizen el mantenimiento y el mejoramiento de estándares.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Figura 11. Los tipos del Mejoramiento.



Fuente: Adaptado de Imai, Masaaki, (1986) Imai, M. (1989), Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. México, D.F., CECSA. Pág. 43.

Figura 1 - 4 Tipos de mejoramiento

En el Kairyo la solución más directa, es que un individuo o un pequeño y reducido grupo de especialistas trabaje en busca de un cambio o innovación drástica y radical en la organización (desmantelar lo viejo o anterior), claro está, para ello se necesitan grandes cantidades de dinero, materiales, tecnologías y tiempo.

En el Kaizen, está totalmente orientado al poder de las personas. En cada mejora, ellos juegan el rol más importante, solo se trata de que la gente crea ello, a través de mantener una actitud positiva en la que piense que cualquier cosa puede mejorarse en la organización, esto a la larga resultará benéfico para todos.

Sólo se introduce una innovación (Kairyo) de acuerdo al concepto occidental, cuando se descubren severas limitaciones del proceso o bien cuando existe un programa o proyecto destinado a conquistar nuevos mercados o cumplir de mejor manera con los requerimientos del cliente. Esta es una de las razones del por qué nos han superado en muchos campos de los negocios y el por qué su sistemas de gestión no se hayan podido "adaptar satisfactoriamente" en occidente.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

El Kaizen y el Kairyo son dos componentes esenciales en el buen funcionamiento de una organización que trabaja bajo una filosofía Kaizen. En este sentido, son como las dos piernas de una persona, cuando una falla, la persona avanza más lentamente o simplemente no avanza. Con esta analogía pretendo decir, que una organización que no hace ningún esfuerzo por mejorar tiende inevitablemente a que su status quo descienda lentamente. Este patrón real forma parte de una de las leyes de Parkinson, la cual señala: *“una organización una vez que construye su estructura, inicia su declinación”*, en otras palabras, cuando una empresa inicia sus operaciones comienza una declinación inevitable de su status quo por el contacto de la misma con el mercado y el deterioro de sus estándares de trabajo, así que mantener un esfuerzo de mejora de cualquier tipo es fundamental si se quiere sobrevivir (Ver Figura 1 - 5).

De no hacerlo así y sólo enfocarse en las grandes innovaciones, la institución no será capaz de mantener su propia ventaja competitiva (la mejora continua interna de la organización).

Kaizen funciona como palanca de soporte para evitar ese mismo desgaste que se va generando día a día en la operación de la empresa. el esfuerzo constante con efectos acumulativos que se dan en el Kaizen, marcan una firme elevación al correr de los años, ya que al mantener los estándares en el nivel de desempeño que se desea, la empresa consecuentemente mantendrá el nivel ante sus competidores.

Los dos elementos básicos del Kaizen (mantenimiento y mejora) trabajan mutuamente relacionados, así que no sólo se trata de mantener los estándares del status quo, sino que el esfuerzo debe ser constante para mejorarlos. Claramente, una organización puede mantener este impulso sólo si se puede explotar la potencia oculta en el enfoque combinado e integral de una gran innovación y las mejoras incrementales. Si una empresa sólo se enfoca a la Innovación o Kairyo, es como pasar muy rápido los primeros 50 metros de una carrera de 100 metros, nadie le garantiza que llegará a la

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

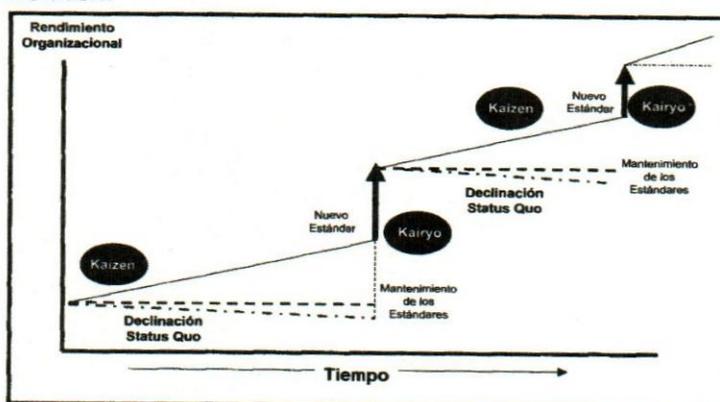
meta con energía, nadie le asegura que el Kairyo por si sólo, logre los resultados y el éxito que buscas a largo plazo.

El Kaizen se realiza a través del compromiso y el esfuerzo de los empleados, los cuales aplican los sistemas que componen el ciclo Kaizen en su día a día con el fin de elevar y mejorar los estándares.

El Kaizen no trata de guiar a las personas a que logren resultados espectaculares que redunden en un gran cambio para la empresa (grandes innovaciones), sino por lo contrario, lo que realmente interesa, es el proceso mismo de buscar, encontrar e implantar mejoras a través de la interacción de cada participante dentro de su equipo de mejora, así sea ésta, la más pequeña e insignificante mejora, con el sólo hecho de trabajar hacia ella, el ciclo virtuoso de la mejora continua innovativa holística e incremental, está cumpliendo su objetivo final.

En la siguiente figura:

Figura 12. Kaizen más Kairyo, una fuerza de impulso hacia una mejora sostenible.



Fuente: Interpretado de Imai, Massaki, (1986) Imai, M. (1989). Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. México, D.F., CECSA. Pág. 63.

Figura 1 - 5 Kaizen más Kairyo

El Kaizen funcionaría como los escalones, bajo esta analogía y entendiendo los dos componentes del Kaizen, los estándares son provisionales hasta que

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

se mejoran y conforman un nuevo estándar. Las organizaciones que trabajan con el Kaizen, los estándares se contemplan como hitos temporales para encontrar nuevos y mejores, en un viaje interminable hacia la mejora. Con un estándar conduciendo a otro, a medida que se hace un esfuerzo continuo de todos los empleados de la empresa, es donde radica la verdadera fuerza de la filosofía de mejora *continua e innovación incremental del Kaizen*.

Cada vez que se busca una mejora, llega el momento para la acción de los sistemas o mecanismos de trabajo de cada principio rector del Kaizen. Por ejemplo, los vehículos o medios para conducir a las personas hacia éste mejoramiento son los equipos naturales de mejora y la aplicación del ciclo PDCA. De esta manera, cada vez que un equipo resuelve un problema o mejora un estándar en su proceso, se están utilizando los sistemas de los principios rectores (herramientas básicas de mejora continua, la metodología de la mejora continua de procesos o la historia de la calidad).

La serie de aplicaciones de todos los sistemas de los principios rectores se refleja en la acumulación de pequeñas mejoras que aportan un progreso sostenido y buenos resultados a lo largo del tiempo para las empresas.

Lo más interesante y práctico del Kaizen a diferencia de la innovación es que no necesita una tecnología complicada, altamente sofisticada, ni siquiera una enorme inversión para implantarlo; sólo se requiere de sistemas, mecanismos y herramientas sencillas, convencionales, que con sentido común son fáciles de aplicar. El verdadero catalizador de su aplicación es el *know-how*, es decir, el conocimiento aprendido por los empleados a lo largo de los años, que operado bajo una filosofía Kaizen se vuelve en una estrategia básica de la supervivencia de la organización en los mercados.

Cuando el Kairyo no está acompañado por mejoras Kaizen o cuando se da por garantizado el éxito y los estándares no son revisados continuamente, es imposible tener éxito en la encomienda.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

El Kaizen y el Kairyo combinados brindarán a cualquier empresa la fuerza y flexibilidad suficiente para mantenerse en este nuevo orbe mundial. Ante esta realidad, las peores compañías son las que no piensan, hacen o tratan de hacer algo para mejorar, simplemente se mantienen a la deriva, a ver que es lo que sucede y para sobrevivir depende de cómo se muevan y coordinen sus brazos y sus pies para llegar a salvo a la orilla, en pocas palabras, en como naden eficientemente hacia su salvación.

Una frase del profesor Imai en la conferencia del congreso internacional de calidad en la ciudad de monterrey en el año de 1999, dice:

“El Kaizen, es un vivero pequeño que alimenta cambios pequeños y en marcha, en tanto que la innovación es como la magna que aparece en violentas erupciones de tiempo en tiempo”.

La fuerza de impulso de ambas mejoras combinadas será un campo de exploración que bien estudiado y consolidado puede ayudar a muchas organizaciones a implantar y sostener su esfuerzo de mejora.

1.3.1 Los estándares y la estandarización.

Si consultamos por ejemplo, el diccionario Chambers 20th Century encontraremos que un estándar se define como:

“Una base de medición, un criterio, un modelo establecido o aceptado, un nivel definido de excelencia o comparación, que se busca o se considera posible”.

De acuerdo a esta definición, un estándar es cualquier variable o factor, que designe la empresa para normalizar el trabajo, que puede ser medido, que esté acordado por todos, que es consistente, que no cambia por las funciones del área, ni por las personas que ocupen los puestos y, que incluso puede ser mejorado.

El sector industrial mexicano a través de sus cámaras asociadas, define a un estándar como: “una cantidad sujeta a determinantes, satisfaciendo ciertos

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

valores condicionales y que una vez determinada, se vuelve un valor constante que se toma como punto de referencia”.

El primero en definirlo en la perspectiva japonesa, más allá del enfoque de un sistema de producción, es decir, delimitado a una filosofía propia, fue el profesor Masaaki Imai, el cual señala que un estándar es:

“El conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la administración para todas las operaciones principales, las cuales sirven como guía que capacitan a todos los empleados para desempeñar su trabajo con éxito”.

La JIS (norma japonesa de estándares) define la estandarización como: el acto de establecer y usar sistemáticamente estándares.

La palabra japonesa con que se denomina la estandarización es *siedo*, que se define como: el proceso sistemático mediante el cual se regularizan, normalizan o se fijan especificaciones empresariales sobre las variables claves de la organización, a través de procesos, procedimientos, guías o instrucciones de trabajo.

El profesor Imai, va más lejos y señala que: *“No puede haber mejoramientos en donde no hay estándares”*. O en otras palabras, si quieres progresar, primero tienes que saber de qué punto vas a partir.

Las empresas mexicanas deben hacer un esfuerzo por entender cuál es su situación actual, cómo está su operación, como están sus procesos, la calidad de sus productos, sus propios empleados, y sobre todo, cuales son los estándares de trabajo que requieren para poder mejorar, esto implica que la gerencia de las empresas debe desarrollar un reto continuo para crear estándares que apoyen el esfuerzo de las personas.

Los principales autores en el tema señalan que existen tres elementos básicos que se tienen que considerar para elaborar un estándar⁴:

⁴ SUAREZ BARRAZA

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

- *El tiempo de ciclo. Se refiere al intervalo de tiempo (horas, minutos y segundos, necesarios para producir una unidad o pieza de producto.*
- *La secuencia o el flujo del trabajo (proceso). Denota el orden en el que se realiza el trabajo, siguiendo la secuencia del tiempo.*
- *El tiempo de preparación (set up time) o el ajuste preliminar del equipo y/o del trabajo, o la cantidad de material a utilizar por el trabajador. El primer concepto se refiere al tiempo necesario para prepararse a entrar en operación (a producir), y el segundo denota las piezas y materiales que son esenciales para empezar la operación del proceso.*

Las tareas detalladas de las actividades críticas del proceso, es decir, aquellas actividades que si se les eliminara del proceso de trabajo, el mismo se paralizaría. A este cuarto elemento se le denomina : el mini- estándar operativo, el cual consiste en una tarjeta de unos 15 x 30 cm. Aproximadamente, que contiene los datos más básicos del trabajo de un empleado, la cual se debe siempre colocar, en un lugar visible del área de trabajo del operario, para que lo guie durante sus operaciones cotidianas. Y sólo después de que se ha habituado con el, lo ha aprendido y lo cumple de manera regular en su rutina diaria, la gerencia o el mismo trabajador pueden pensar en agregar otro nuevo mini-estándar operativo.

(Suarez – 2007) Diversos autores que han estudiado el tema coinciden en 10 ventajas obtenidas por aplicar estándares en el trabajo, a continuación se describen:

1. *Representan la mejor, más fácil y más segura forma de realizar un trabajo.*
2. *Ofrecen la mejor manera de preservar el “cómo hacer las cosas” (know how) y la experiencia del trabajador.*
3. *Suministran una manera fácil de medir el desempeño.*
4. *Suministran una base para el mantenimiento y el mejoramiento.*
5. *Suministran objetivos e indican metas de operación.*
6. *Suministran una base para entrenamiento.*
7. *Crean una base para un diagnóstico y seguimiento de la operación.*

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

8. *Suministran un medio para evitar la recurrencia de errores y minimizar la variabilidad.*
9. *Desarrolla la autorización y las responsabilidades individuales de los trabajadores.*
10. *Fortalece el aprendizaje a través de la transmisión y acumulación de la experiencia y el conocimiento individual.*

En el espíritu del Kaizen, los estándares se utilizan para significar la operación del proceso de trabajo que sea más seguro y fácil para los trabajadores. Mientras que para la empresa su uso le permite ser más productiva y efectiva, en cuanto a costos, con el fin de asegurar la calidad del producto hacia el cliente.

En la filosofía Kaizen las palabras *control* y *dirección* son palabras hermanas, pero están encaminadas en diferentes enfoques. En el Kaizen el control, se refiere al nivel de procesos (control de procesos y no a las personas). Mientras que la dirección se refiere, a la dirección de los empleados de manera que estos puedan controlar los procesos bajo su responsabilidad. Del mismo modo, cuando los trabajadores siguen los estándares, hacen el trabajo de forma correcta, y de esa manera la dirección de la empresa solo tiene que apoyarlos para seguir el rumbo (dirigirlos), lo que lleva a ambos, a un camino de prosperidad, en que los trabajadores puedan tener la seguridad de un empleo futuro.

Exactamente en este punto, ambas palabras (control y dirección) se convierten en sinónimos.

Existen tres tipos de estándares que se pueden aplicar en las organizaciones que trabajan con la filosofía Kaizen. Estos tipos son:

- a).- Gerenciales, se refiere prácticamente a la dirección de los empleados para propósitos administrativos, y que incluye las reglas administrativas, pautas y políticas de todo el personal de la organización, provisto por la dirección.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

b).- Los operacionales, están relacionados con la manera en que las personas realizan su tarea en su proceso, para mantener la calidad del producto, reducción de los costos y los tiempos de entrega, en términos simples, operar los procesos del negocio.

c).- Los técnicos, son especificaciones que se describen en el diseño del producto a la hora de fabricarlos, por lo tanto, estas especificaciones nos llevan a la estandarización del sistema, con el cual se gestionan los estándares de la empresa (correcto en tu inferencia anterior), sin ella y el sistema de las 5's, sería imposible construir una plataforma para desarrollar un sistema de gestión basado en el Kaizen.

En el Kaizen el principal objetivo es que cada estándar establecido debe ser fácil de comprender por todos los que los operen, lo suficientemente flexibles para que se puedan mantener por un largo y considerable período de tiempo, que les permita a los trabajadores establecer su control y encontrar su futura mejora.

La estandarización en el Kaizen no busca limitar a las personas, sino por lo contrario, su fin es establecer parámetros y guías básicos de éxito, para que cada trabajador que los siga se sienta cómodo y seguro de mantenerlos y mejorarlos.

En el seminario Chu-San-Ren, para el profesor Nemoto, "La gente no sigue los estándares por cuatro razones principales", que a continuación se describen:

- 1.- Los estándares son muy complejos y muy ambiciosos,
- 2.- Son difíciles de visualizar,
- 3.- El entrenamiento y la educación que reciben los empleados es nula o no tiene el impacto esperado,
- 4.- Simplemente no quieren hacerlo, por negligencia.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Razón por la que la administración antes de enfrentar las razones anteriores, tiene que ir taladrando lentamente con el ejemplo de una nueva forma de concebir el trabajo, a través de la mejora y su apoyo.

1.3.2 El ciclo de mejora y el ciclo de estandarización.

Existen dos sistemas cruciales para poner en marcha al Kaizen. El primero de ellos es la aplicación de los ciclos PDCA y SDCA.

Algunos autores han buscado el origen de estos sistemas en las ideas de John Dewey el famoso filósofo norteamericano y padre de la corriente filosófica del pragmatismo, el famoso proceso de pensamiento formado por:

1. *La sugestión. La motivación del problema.*
2. *La búsqueda o la etapa de intelectualización. La identificación del problema.*
3. *La formulación de la idea rectora o hipótesis. La realización de una para solucionarlo.*
4. *El razonamiento. La exploración de la solución de manera mental.*
5. *Verificación de la hipótesis en la acción. La verificación en la realidad, en la acción de nuestra hipótesis.*

Según ellos consideran que los cinco pasos del proceso de pensamiento Dewey se pueden condensar en el ciclo PDCA. Por lo que, dichas similitudes hacen sugerir que las ideas de Deming fueron influidas por la filosofía pragmática. Por otro lado, hay que recordar que la nominación original en la obra de Deming del ciclo PDCA era: *ciclo de Shewhart*, por lo que su origen también se puede ubicar en las corrientes clásicas del pensamiento administrativo. por ejemplo, Frederick Taylor, también desarrolló su propio ciclo que constaba de tres pasos: 1) *Planear*, 2) *Hacer*, 3) *Observa o Ver*; que seguramente estaba sustentado en el método científico desarrollado por muchas generaciones de científicos anteriores en los siglos XVI, XVII, XVIII (observar, formular hipótesis, experimentar, testar las hipótesis y obtener resultados para el desarrollo de teorías).

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Seguramente las ideas de Taylor y de Dewey se concentraron en los trabajos del Dr. Walter Shewhart y su equipo en los laboratorios Bell, para conformar su propio ciclo conformado por tres pasos:

1) *Especificación*, 2) *Producción*, 3) *Inspección*. Para Imai y Susawa, Deming adaptó dichas ideas para conformar el ciclo que él mismo denominaba ciclo de Shewhart y que posteriormente los ejecutivos japoneses reconstruyeron en la actual *rueda de Deming o ciclo de mejoramiento PDCA*.

El significado de PDCA, como recordarás, son las siglas en inglés de planear, hacer, verificar y actuar (Plan, Do, Check, Act). Dicho ciclo es una serie de actividades para el mejoramiento continuo que son aplicadas tanto a nivel organizacional, a nivel de proceso, como a nivel individual. Básicamente consta de cuatro etapas básicas de operación (Ver Figura 1- 6):

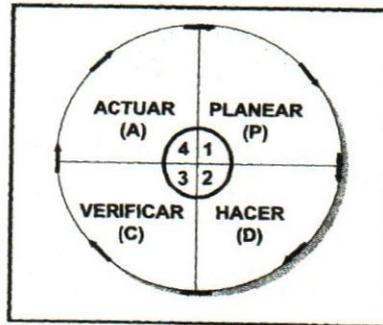
1.- *Etapa de Planear (P)*: significa determinar los objetivos y las metas, así como los medios necesarios para lograrlo, esto se realiza a través de un estudio de la situación actual, durante la cual se reúnen los datos que van a usarse en la formulación del plan de mejoramiento. En pocas palabras qué hacer y cómo hacerlo.

2.- *Etapa de Hacer (D)*: es realizar o ejecutar el programa de trabajo o el plan de mejora, planteados en los objetivos y metas. Para el Dr. Ishikawa, la etapa o fase de hacer debe ser complementada con la idea de brindar entrenamiento y capacitación a quienes tengan que realizar la tarea, no sólo desde el aspecto técnico propio de la actividad, sino además en toda la metodología de mejora.

3.- *Etapa de Verificar (C)*: validar los avances conforme al plan establecido, para observar si ha producido las mejoras que se esperaban. De manera más simple, comparar los objetivos y metas planteadas contra lo que sucede en datos reales en esta nueva situación.

4.- *Etapa de Actuar (A)*: si el plan se realizó conforme a lo establecido, entonces se procede a estandarizar las acciones de mejora y si no es así, se tienen que tomar acciones para corregirlas, hasta lograr el objetivo deseado

Figura 13. El ciclo de Mejora de Deming, PDCA.



fuente: Interpretado de Imai, Masaaki, (1986). "Gamba Kaizen". McGraw-Hill, p. 5.

Figura 1 - 6 El ciclo de Mejora de Deming, PDCA

A nivel de toda la organización se puede partir de la planeación estratégica hasta la operación misma de dicha planificación, es decir, poner en marcha los programas derivados de los objetivos estratégicos de la organización, para que posteriormente se evalúen (verificar) y, en caso de tener resultados positivos estandarizar y generar las políticas de actuación. El siguiente nivel en el que se puede visualizar es el de los procesos, a este nivel el PDCA funciona desde el diseño mismo del proceso basado en los requisitos del cliente, hasta la medición del rendimiento del proceso (verificar), haciendo uso de las herramientas de control estadístico (gráficos de control, histogramas, listas de comprobación, etc.), para concluir con la fase de actualización de los sistemas de estándares operativos, en caso de que el proceso cumpla con las especificaciones derivadas de los requisitos del cliente (fase de actuar). El último nivel aplicación es el en la fase de *hacer* (*d*), una vez que se ha establecido la planeación individual, a este nivel los propios empleados pueden enfocarlo por ejemplo, desde pensar en una mejora, aislar un problema, diseñar un plan de acción para solucionarlo, implantarlo, verificar sus resultados y finalmente corregirlos o estandarizarlos. en este grado de análisis el ciclo PDCA funciona como una metodología que hay que enseñar a los empleados para que todos puedan aportar y contribuir con mejoras.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

De esta manera el ciclo PDCA trabaja a su vez en cada una de sus fases con sus propios sub-ciclos, es decir, la fase de *planear (P)*, también se realiza a través de otro sub-ciclo PDCA, en la fase de *hacer (D)* también, y así sucesivamente para todas las fases. Un ejemplo sencillo para comprenderlo mejor, lo puedes observar en la anterior fase, dentro de la misma fase de hacer puedes entrenar a las personas, probar el plan a menor escala (prueba piloto), verificar los resultados y hacer los ajustes, antes de implantarlo a mayor escala (Ver Figura 1 - 6).

En los tres niveles y en cada sub-ciclo, el ciclo PDCA lo que hace es llevarte en una espiral continua de giros y giros, que lleva a éstas mejoras incrementales en el elemento del mejoramiento del Kaizen.

Cuando se logra un mejoramiento a través de los giros del ciclo PDCA, el punto en que terminas, se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes de mejoramiento. En este momento la filosofía Kaizen cumple con su cometido. La acumulación de muchas y pequeñas mejoras incrementales.

El ciclo PDCA permite la revisión y el cambio de estándares de manera constante, lo que lleva a evitar la declinación del status quo.

Este proceso de espiral continua de giros y giros, se funde con nuestro principio rector de mantener y mejorar estándares. Esta unión, hace que el ciclo PDCA se convierta en un sistema de trabajo esencial para realizar el elemento de mejoramiento, y al mismo tiempo asegura que los beneficios que se vayan consiguiendo perduren. Antes de que se emplee el ciclo de mejoramiento PDCA, es esencial que los estándares establecidos se controlen o lleguen a un punto medio de estabilidad.

Es precisamente en este momento cuando entra a escena el segundo de los ciclos que es esencial de este principio rector: *el ciclo de mantenimiento de estandarizar, hacer, verificar y actuar (SDCA por sus siglas en inglés)*.

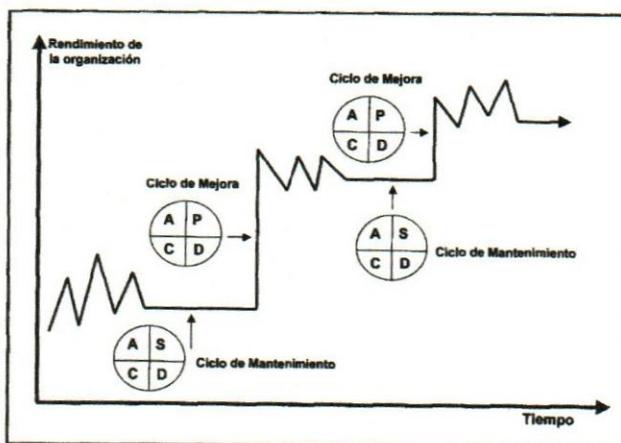
ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Si se está trabajando con el ciclo de mantenimiento SDCA, es sencillo trasladarnos a la siguiente etapa, es decir, podemos mejorar los estándares utilizando el ciclo de mejora PDCA. Lo comprendes amigo, una vez que mantienes y estabilizas el estándar de un proceso de trabajo a través del ciclo SDCA, entonces estás listo para mejorarlo a través del ciclo PDCA.

Cuando el ciclo de mantenimiento SDCA se está trabajando, es sencillo trasladarse a la siguiente etapa, es decir, que se pueden mejorar los estándares, utilizando el ciclo de mejora PDCA. Una vez que se mantiene y se estabiliza el estándar de un proceso de trabajo a través del ciclo SDCA, entonces estás listo para mejorarlo a través del ciclo PDCA.

El ciclo SDCA te permite estabilizar la estandarización. Una vez que se ha mantenido el estándar del proceso es cuando el ciclo de mejora PDCA entra en acción para incrementar el estándar. Por lo tanto, la idea es “*seguir para adelante*”, con uno ciclo que mantienes y estandarizas la situación (SDCA) y con el otro lo mejoras (PDCA).

Figura 15. Interrelación entre los ciclos de mantenimiento SDCA y de mejora PDCA.



Fuente: Adaptado de Imai, Masaaki, (1986) Imai, M. (1989), Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa, D.F. CECSA, Pág. 100.

Figura 1 - 7 Interrelación entre los ciclos de Mantenimiento SDCA y de Mejora PDCA

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Cuando no funciona algo en la operación del ciclo de mantenimiento SDCA, es porque en alguna ocasión se pueden encontrar problemas en la implantación de una determinada actividad en la fase de planeación (plan).

Se tendrá que desarrollar una acción correctiva, entrar en acción de forma inmediata para corregir la desviación y establecer las acciones necesarias para prevenirlas. Por consiguiente para prevenir, tendrás que ir a las causas del problema para eliminar el efecto total del problema. Una vez que lo logras te permite liberar un espacio básico para pensar en la mejora.

En conclusión, los ciclos SDCA y PDCA le permiten al trabajador el espacio para experimentar, para explorar, para generar ideas para mejorar, al mismo tiempo que mantienes, corriges y previenes el status quo. Puedes vislumbrar el enorme potencial de este sistema del principio rector de mantener y mejorar estándares.

1.3.3 Mantenimiento y mejora de los estándares operacionales.

El sistema de administración del Kaizen en pocas palabras, simplemente lo reduciría a dos verbos: *mantener y mejorar*.

En el Kaizen estos verbos juegan un rol crucial, para mantener el orden y la organización del trabajo que asegure que los resultados (productos y/o servicios) sean de acuerdo a los requerimientos que se desprenden del cliente.

Por lo tanto para el contexto Kaizen, la gerencia de una organización tiene dos funciones fundamentales dentro de la misma:

- *El mantenimiento de estándares.*
- *El mejoramiento de estándares.*

Ambos conceptos nos brindan el “cómo” administrar la organización desde el punto de vista de una filosofía Kaizen. Imai lo resume perfectamente:

“La percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares”.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

En términos prácticos, el mantenimiento se refiere a todas las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares de trabajo que tiene la organización; mientras que el mejoramiento se refiere a todas las actividades que en su conjunto se realizan para mejorar los estándares actuales. Y aquí es donde realmente se encuentra la fuerza de la administración Kaizen, mientras se mantienen los estándares, la organización puede ir acumulando una serie de pequeñas mejoras que en su conjunto redundarán en un incremento del rendimiento general de la empresa.

El mantenimiento a los estándares.

El mantenimiento dentro de esta filosofía se refiere a las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares técnicos (tecnológicos), administrativos y de operación (de método de trabajo. En otras palabras, administrar la empresa a través de su componente mantenimiento, se refiere al establecimiento por parte de la dirección, de un *sistema de estándares operativos (seo)* o el conjunto de *procedimientos de estándares de operación (peo)*, los cuales cada trabajador tendrá el compromiso de seguir siempre y en cada momento en su trabajo cotidiano, para lograr el desempeño buscado por cada proceso de trabajo de la empresa.

El mantenimiento de estándares se refiere a sostener los estándares operativos de una empresa mediante el entrenamiento, la disciplina, la constancia y la concentración hacia el trabajo por parte de los trabajadores. Solo es cuestión de tener claras las estipulaciones o mejor dicho tu propio *sistema de estándares operativos* (el conjunto de procedimientos, objetivos y guías que deben utilizarse para lograrlos).

De esta manera, si cada uno de los empleados trabaja cumpliendo meticulosamente todos los estándares establecidos, la empresa podrá entregar productos o servicios de alta calidad de acuerdo a las especificaciones de los clientes. Además podrá ofrecer precios aceptables, dentro del plazo estipulado, y facilitar el servicio post venta que tanto se

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

requiere. La construcción de la confianza de los clientes de la organización depende de un mantenimiento efectivo de los estándares.

De tal manera que el ojo en la operación diaria debe visualizar dos condiciones básicas:

1) *Mantener mínimas las variaciones de los estándares o especificaciones de los procesos de trabajo;*

2) *Hacer bien las cosas a la primera vez, a través de la concentración y disciplina por parte de todos los empleados de la empresa.*

Una vez que se cumplen estas condiciones o que controlas la operación de tus procesos, es donde aparece el siguiente elemento de la administración Kaizen, surge el mejoramiento de estándares la esencia misma de la filosofía.

El mantenimiento prepara el camino para el mejoramiento y evita que el rendimiento de la empresa se desgaste y empiece a declinar. Por lo tanto, *el mejoramiento de los estándares* permite no sólo mantener el status quo del rendimiento de la organización, sino que además lo mejora, los incrementa de manera gradual y acumulada.

Con este elemento de la administración Kaizen, se logra mejorar los estándares establecidos y, se establecen nuevos, más altos y mejores.

Al respecto Imai comenta:

“El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos “.

En esta filosofía incorporar al sistema de administración, es un medio para romper las circunstancias existentes, de modo que la empresa pueda superar los niveles presentes de rendimiento y no permanecer estancados en la rutina diaria.

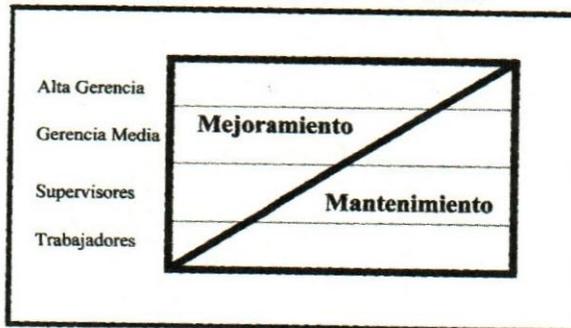
Una vez establecido el sistema de estándares operativos, hay que crear las condiciones para que se mantengan y se mejoren día a día, hora por hora, minuto a minuto y como bien señalan los directivos japoneses, segundo a segundo. Una vez que el estándar se opere y se mantenga, hay que

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

mejorarlo de nuevo, y así sucesivamente hasta alcanzar un ciclo interminable que se denomina la mejora continua innovativa holística e incremental.

Por lo tanto la máxima responsabilidad de la administración en este tipo de administración es el mejoramiento de los estándares, ya que no se tendrán que preocupar de la operación diaria de los mismos, esta será llevada a cabo por los propios trabajadores, que deberán mantener de forma constante los estándares establecidos.

Figura 10. Elementos de la Administración del Kaizen.



Fuente: Adaptado de Imai, Masaaki, (1986) Imai, M. (1989). Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa México, D.F., CECSA. Pág. 42.

Figura 1 - 8 Elementos de la Administración Kaizen

1.3.4 Las 5 "S" y Control Visual.

Las 5's son: *"un sistema o elemento básico del trabajo en el Kaizen que sirve para establecer los pilares o los cimientos básicos de una filosofía de mejora continua"*. También se le conoce como los cinco pasos de la gestión doméstica o "housekeeping" por su palabra en inglés. El término 5's, simboliza cinco palabras japonesas que tienen como sonido en su letra inicial (la "s"). De tal manera, que el nombre de cada término, describe el significado de cada fase de la misma.

El concepto no solo funciona para las organizaciones de manufactura, sino también para las empresas orientadas al servicio, incluyendo las del sector público. En ambos casos, puedes observar con suma facilidad las

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

condiciones del ambiente de trabajo, por ejemplo, puedes vislumbrar la gran cantidad de formato innecesarios, actividades repetitivas o sin sentido, las acumulaciones de papeles y carpetas, y todo aquello que hace que las condiciones de trabajo se compliquen en el día a día, e impiden la satisfacción tanto del cliente interno (los empleados) como del externo (los usuarios), en este tipo de organizaciones.

Las 5'S, consisten en lo siguiente:

1.- *Seiri (organización-separación)*: el seiri significa diferenciar entre elementos de trabajo necesarios e innecesarios del área de trabajo, para descartar lo que no se utilice.

2.- *Seiton (ordenar)*: colocar en forma ordenada todos los elementos que quedan después del primer paso (el seiri), de modo que sean de uso fácil y etiquetarlos para que se encuentren y retiren fácilmente.

3.- *Seiso (limpiar)*: mantener limpio, todo el equipo, maquinas y área de trabajo que conforman el ambiente general.

4.- *Seiketsu (sistematizar)*: extender hacia uno mismo el concepto de limpieza, y practicar de manera continua y sistemática los tres pasos anteriores.

5.- *Shitsuke (disciplina y estandarización)*: construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse a las 5's mediante el establecimiento de estándares.

La siguiente frase nos demuestra el inicio de un sistema de administración de calidad y la aplicación de las 5 "s".

"lo primero que tienes que hacer, es establecer orden, limpieza, disciplina y buena ubicación del material y equipo que utilizas en tu empresa". "No es posible",

Las 5's proporcionan beneficios a corto plazo, tales como:

- *Crea ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.*

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

- *Revitaliza el lugar de trabajo, mejorando sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los trabajadores.*
- *Elimina las diversas clases de re-trabajo y despilfarros minimizando la necesidad de buscar herramientas y equipos, haciendo más fácil el trabajo de cada trabajador y liberando espacio físico del lugar de trabajo.*

A largo plazo se consolidaran los cimientos de las futuras aplicaciones de los principios rectores restantes, obteniendo:

- *Un ambiente entre los empleados de autodisciplina, de interés y compromiso por el Kaizen.*
- *Los empleados destacan a través del uso de las 5's todos los tipos de desperdicio y re-trabajos en el lugar de trabajo.*
- *Se resuelven grandes problemas de logística y transportes en las áreas de trabajo.*
- *Se consiguen fácilmente visualizar los elementos de trabajo y por tanto, que se solucionen problemas relacionados con la cantidad de material, averías de maquinas y equipos y demoras en la entrega.*
- *Se mejora la eficiencia del trabajo y se reducen los costos de operación.*
- *Y por supuesto, se reducen los accidentes de trabajo, lo que genera un ambiente seguro y confortable del trabajo.*

Estos efectos son el resultado de un trabajo sólido en la base de la filosofía.

El control visual.

Paralelamente a las 5's, existe un mecanismo que ayuda a mantener el funcionamiento de las 5's como parte de la rutina diaria. A este concepto se le conoce como: *control visual*. El objetivo del control visual es hacer que los problemas o posibles problemas sean visibles en el lugar de trabajo. En otras palabras, consiste en hacer obvio de una sola ojeada el nivel de las condiciones de las áreas de trabajo al momento que se aplican las 5's.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Sus tres características esenciales son:

1. *Cualquiera debe ser capaz de visualizarlo y al momento de visualizarlo entender de que se trata.*
2. *Debe ser capaz de distinguir entre condiciones normales o estandarizadas y anormales no estandarizadas.*
3. *Tiene que ser de manera directa (con una sola ojeada).*

Una forma muy efectiva de aplicar el control visual que se utiliza en las plantas japonesas, es a través de las llamadas 5'm o los cinco factores que se tienen que considerar en la operación de una empresa.

Las 5'M significan: Mano de obra (factor humano), Maquinas, Materiales, Métodos y Medidas.

Si se tienen en cuenta, se pueden generar acciones de control visual que ayudan a los empleados en su tarea cotidiana. Por ejemplo, para el caso de la *mano de obra* o mejor dicho el factor humano en el cual te podrías preguntar y como hacemos visible a la gente. Te sorprendería saber amigo, que las empresas de manufactura japonesas logran hacer visible el trabajo cotidiano de cada uno de sus operarios siguiendo uno de los principios básicos del Dr. Deming y el Dr. Juran: "*Lo que no se puede medir, no se puede mejorar*". De tal manera, que cada trabajador en su estación de trabajo tiene como apoyo de su rutina diaria, sus propios *mini-estándares operativos*, distribuidos en forma de tarjetas visibles de entre 15x 30 cm., las cuales muestran la forma correcta (para la empresa) de hacer el trabajo. Otra estrategia de control visual, son los tableros de exhibición que se encuentran dispersos por toda la planta, donde se indican además de otros datos, que personas están entrenadas para realizar determinada tarea, y las brechas que existen entre los mismos en materia de capacitación.

Incluso los ayuda a ser visible su propio ánimo y motivación. Pero volviendo al método de las "M", en el caso de las *Máquinas*, los registros de su mantenimiento preventivo y correctivo deben estar visibles en paneles

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

cercanos a la operación de las mismas. Además algunos trabajadores han implementado en las mismas, placas de plásticos en lugares estratégico de la máquina,

Otra forma de control visual: el caso de los *Materiales*, es un punto igual de crítico para las empresas. En las fábricas, la mayoría utilizan señales visuales tales como: líneas pintadas en el piso de diferentes colores para determinar las áreas de transporte de Materiales, movimiento de personal, movimiento de montacargas, o también se dibujan marcas en las paredes o en el suelo, como gruesas líneas rojas para marcar el nivel máximo de inventario a utilizar. Un trabajador poco concentrado del material, es la identificación plena de los mismos, con letreros grandes, algunos con colores, para mantener un determinado nivel de inventario de material durante la jornada, es más que obvio el comentario, que dichos materiales deben estar ubicados cerca del operario para facilitarle su trabajo.

Otro punto clave en el control visual de los materiales, es que los lugares para depositar y mantener el material en progreso de la producción deben ser específicos y respetados. Generalmente se marcan con líneas amarillas en el piso.

Volviendo a las "M", toca el turno para las dos últimas de ellas, los Métodos y las Medidas. Primeramente los métodos, el rey del control visual son las *hojas de estándares operativos y los mini-estándares de operación* que ya te señalé en el factor de mano de obra. Con ellas, el trabajador de la planta opera su día siguiendo las instrucciones de trabajo, pero lo más importante, mantiene dichos estándares a través de utilizarlos como sus propias guías de trabajo. Por otro lado, las *medidas* están íntimamente relacionadas con los estándares de trabajo, es decir, si sabe que ocurre con el proceso, a través de la visualización continua de los gráficos de control de los mismos, entonces se está midiendo y controlando cada paso y actividad de cada proceso. Regularmente los gráficos de control se pueden visualizar en una terminal del computador, que controla el equipo de ensamble o en los

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

paneles de la planta durante la jornada. Además para el caso de procesos de manufactura con equipos que utilizan calor como hornos o estufas, se pueden utilizar termo cintas o sensores que indiquen la temperatura o el grado de calibración del equipo, esto le permite al operador mantener un estrecho control visual de la medida. El control visual a través de la "m" de medidas amigo, tiene su mayor exponente en el lugar de trabajo a través de los paneles o pizarrones, donde se exhiben el despliegue de políticas, planes y programas de la organización. Existe una gran variedad de mediciones de los cuales deben ser informados los trabajadores, desde los planes de producción, hasta los planes de capacitación y formación.

1.4 El enfoque de los procesos y la mejora de los mismos.

1.4.1 El término proceso y Elementos de un proceso.

Un sistema conjunto administrativo esta formado por cuatro conceptos que se denominan: sistema – proveedor – transformador – cliente, también se dice que son los elementos de un proceso y que lo conectan a su ambiente externo para permitirle una retroalimentación.

Razón por la que un proceso se compone por:

1.- Insumos o entradas.

Es la materia prima del elemento transformador o proceso que se encuentra en el centro de un sistema (pueden ser: mercancía, bienes, información, registros, etc.).

Son los que entran al proceso de transformación y, son transformados en ciertos resultados o productos.

2.- Proveedores.

Los proveedores, son individuos o empresas que proporcionan los elementos de entrada al elemento transformador o proceso.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

3.- Clientes.

Para ISO 9000–2000: es el receptor de un producto que realiza un proceso.

Juran: es cualquier persona que recibe un producto de un proceso y que es afectado por él.

Se pueden dividir en:

Cliente interno: es aquel que es afectado por el producto y es parte de la empresa que lo produce, también se puede definir como uno o más empleados o procesos a realizar, que se convierten en entradas de otros empleados o procesos con el fin de operar el trabajo en cuestión.

Cliente externo: son afectados por el producto pero no son parte de la empresa que los produce, es el usuario final o consumidor del bien o servicio que produce o distribuye la compañía.

4.- Productos/servicios o salidas.

Son los resultados o salidas de un proceso, que pueden ser tangible (un mueble, una cámara, un vehículo, una casa, etc., etc.) O intangibles (servicio de restaurante, el servicio de garantía del producto post-venta, los servicios públicos, el servicio de transporte, etc.)

1.4.2 Características de los procesos.

Las características de los procesos son las siguientes⁵:

1.- El proceso es una secuencia lógica lineal, que tiene un flujo continuo, compuesto por actividades y tareas que transforma y consume un conjunto de insumos en resultados útiles para uso interno y/o externo; su secuencia de actividades lógicas constituye un enlace evidente en el sistema proveedor – transformador – insumo de la organización, la cual debe ser descrita como un mapa integral que explique todos los elementos del proceso.

⁵ SUÁREZ BARRAZA MANUEL FRANCISCO. EL KAIZEN: FILOSOFIA DE MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN INCREMENTAL DETRÁS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL. EDITORIAL PANORAMA. 2007

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

2.- El proceso tiene bien definidas sus fronteras (alcances y límites del proceso). Es decir, se conoce el inicio y el fin del mismo y por lo tanto se conoce sus entradas o insumos (inputs) y sus salidas o resultados (outputs). Dichas entradas o resultados deben ser predecibles, control y representan una mezcla de elementos socio-técnicos.

3.- Todo proceso tiene un propósito específico el cual debe estar alineado a la política y a los objetivos estratégicos de la organización y debe estar dirigido a cumplir con los requerimientos de sus clientes tanto internos como externos, con el fin de crear valor para los mismos a través de mantener y mejorar los estándares. Dicha actividad representa su propia fase de planeación que crea su propia estructura y disciplina en la gestión de los mismos.

4.- Cada actividad y tarea de los procesos es operada por seres humanos interrelacionados con maquinas y equipo. Estas actividades deben ser clasificadas para su mejora en actividades claves o esenciales (que agregan valor) y actividades no esenciales.

5.- Debe definirse con claridad a quien esta asignado el proceso (dueño del proceso) o es el responsable del desempeño del mismo.

6.- Un proceso debe cruzar las fronteras organizacionales a través de un flujo horizontal, por lo tanto, debe haber una comprensión completa del flujo del mismo para alcanzar el propósito que tiene establecido (tanto en su situación actual, como en su situación futura deseada).

7.- Debe medirse el desempeño del proceso contra sus objetivos operativos establecidos. Estos controles medición y retroalimentación oportuna deben ser parte misma de la operación del proceso. Las variables mas comunes a medir del proceso son: la capacidad del proceso, los tiempos de ciclo, la eficiencia, la eficacia, la calidad y los costos operativos.

8.- Tiene que comprobarse su validez de las medidas del desempeño tomadas. Por lo tanto, el proceso debe tener establecidos puntos físicos de control y medición, puntos físicos de retroalimentación, indicadores claves de

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

su operación y mecanismos y herramientas de recolección de datos, que deben ser medidos de manera periódica, frecuente y planeada. Aquellas personas o equipos de trabajo que logren un desempeño superior en sus procesos se les deberá brindar un reconocimiento.

9.- De cada proceso deben existir los estándares de trabajo documentado, a si como el requerimiento para el entrenamiento al personal de aquellas actividades esenciales o claves.

10.- Los procesos deben ser siempre y en cada momento perceptibles de mejorarse, por lo tanto, cada proceso tendrá documentado sus procedimientos de cambio, cuando se realice una mejora del mismo.

Es importante señalar que una institución que ha implementado las 5'S, el control visual, el mantenimiento y mejoramiento de estándares, su siguiente paso es comprender sus procesos de trabajo. El punto ideal es que cada uno de ellos tenga las diez características anteriores, porque son la parte inicial de una mejora, además de que contar con procesos bien definidos es muy amplio.

1.4.3 Mejora continúa y Herramientas básicas de mejora de los procesos.

Si la institución ha implantado en su cultura de trabajo el mantener y mejorar los estándares, entonces tiene que mantener y mejorar los procesos de trabajo que forman dichos estándares. Pero antes de que los procesos se mejoren debemos de recordar lo que señalaban Deming y Juran, *"nada se puede mejorar, si primero no se mide"* y yo le agregaría, *"antes de medirlo, hay que comprender"*.

No se trata de cambiar por completo de forma fundamental y radical de un proceso de trabajo (borrar y empezar de cero), por el contrario, se tiene como meta básica siempre y en cada momento, un enfoque intermedio de re-diseñar el proceso en solo aquellas actividades que no agregan valor tanto al proceso como al cliente.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Por tal motivo la definición de la mejora continua de procesos en el tercer principio rector del Kaizen es:

“Un sistema de trabajo de la filosofía Kaizen que representa un esfuerzo permanente de descubrir áreas de oportunidad en un proceso completo e integral que contribuya a mejorar (enfoque Kairyo) y a mantener el rendimiento del proceso, agregar valor al mismo y crear orgullo en los empleados por los objetivos que logren”.

Cada uno de los pasos que la componen se articula con cuatro de las características básicas de los principios rectores:

- *Se orienta al proceso.* Su enfoque es integral y no funcional, la búsqueda de la mejora es para todo el proceso de principio a fin.
- *Se orienta al cliente tanto interno como externo.* Personaliza las necesidades del cliente, es decir, los usuarios finales de cada proceso (ya sea interno o externo). Cada una de las necesidades se incorporan y se transforman en requerimientos de trabajo o especificaciones operativas para el mantenimiento y mejoramiento del proceso.
- *Se orienta al mantenimiento.* Genera la definición e instauración de los mecanismos de control de las propias actividades y procesos, que incluye a los estándares, como garantía de mantenimiento a los clientes en el tiempo que los procesos operen.
- *Se orienta a la mejora diaria.* Se alinea de manera paralela a la búsqueda de mejoras diarias, desarrollando el hábito de mejora y el orgullo por participar de manera grupal en la meta de agregar valor a su trabajo para satisfacer al cliente.

La metodología de la mejora continua de procesos para este principio rector consta de 7 fases operativas que a continuación te describo con su respectivo enfoque de orientación.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

Tabla 11. Metodología de Mejora Continua de Procesos en una filosofía Kaizen.

No.	Fase	Pasos	Orientación
1	Comprensión.	1. Esquematizar el sistema de trabajo de su organización para comprender la organización. 2. Determinar el nivel más adecuado de análisis para mejorar del proceso (macro o micro proceso).	A nivel organizacional sistémico.
2	Selección.	1. Determinar las necesidades del cliente y sus requerimientos claves para el proceso. 2. Decida el proceso prioritario a mejorar.	Al Proceso y al cliente.
3	Documentar.	1. Documentar el proceso tal como está, es decir en su situación actual. 2. Identificar el flujo del proceso, sus límites, las actividades que no agregan valor (primeros índice) y las relaciones cliente-proveedor internas.	Al Proceso.
4	Medir.	1. Establecer los indicadores de medición en base a los requerimientos del cliente. 2. Recopilar los datos cuantitativos del proceso (No. Actividades, Tiempo de Ciclo, Eficiencia Operativa) de la actuación del mismo en su situación actual.	Al Proceso y al Mantenimiento.
5	Analizar.	1. Identificar y priorizar las áreas de oportunidad del proceso que incluya las mediciones y las actividades que no agregan valor. 2. Identificar las causas de cada área de oportunidad encontrada. 3. Establecer los límites de control para el cumplimiento de las especificaciones operativas.	Al Proceso y al Mantenimiento.
6	Mejorar.	1. Establecer la situación futura deseada. Establecer objetivos de mejora y medios para lograrlo. 2. Realizar un plan de acción de mejora, que incluya un sub-plan correctivo-preventivo de urgencia. 3. Implantar las mejoras (en piloto y a todo el proceso).	A la Mejora diaria.
7	Evaluar y Estandarizar.	1. Evaluar los resultados de las mejoras en su impacto al proceso. 2. Estandarizar el proceso. 3. Difundir las lecciones aprendidas y los nuevos estándares.	A la Mejora diaria.

Fuente: Diseño propio.

Figura 1 -9 Metodología de Mejora Continua de procesos en la Filosofía Kaizen

A continuación se describen las tareas más importantes de las fases operativas de la metodología de mejora continua:

1.- En la comprensión se pueden ilustrar todas las interdependencias del sistema actual, que nos ayudará a comprender como funcionan todos los

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

elementos del trabajo, personas, procesos, recursos, el propósito de la organización, equipos, normas, etc. Además nos ayuda a visualizar que nunca existe una respuesta o solución única para un problema.

2.- En seleccionar, el objetivo principal es realizar la selección del cliente, pensando en su satisfacción, lo cual debe realizarse a través de identificar sus requerimientos, sus necesidades primordiales y lo que espera del producto (puntualidad, costo, cantidad, exactitud, funcionalidad, continuidad, cantidad, disponibilidad, etc.). Si el proceso no funciona bien, los clientes lo harán saber rápidamente.

3.- Documentar es la razón de aplicar la metodología de mejora continua de procesos, es comprender a detalle como funciona correctamente dicho proceso con el apoyo de la herramienta más útil para hacerlo, que es un diagrama de flujo, el cual consiste "en una representación gráfica y visual de las actividades que conforman el proceso", con el fin de conocer que aspectos hay que controlar y medir del mismo; para saber lo mejor posible qué aspectos hay que mejorar.

Una vez concluida la documentación a través de los diagramas de flujo, cada equipo natural de mejora, observe a detalle dónde se pueden encontrar oportunidades de mejora o actividades que no agregan valor, previas a un análisis más detallado, con el fin de ir conformando nuestro primer grupo de actividades a eliminar o minimizar para reducir tiempos del proceso.

4.- El paso de medir, representa la piedra fundamental de la metodología de mejora continua de procesos. El punto clave, de este paso es que se tiene que medir el rendimiento del proceso en su situación actual y no después de la mejora. Muchos equipos de mejora tienden a tomar decisiones para solucionar los problemas y no miden el actual rendimiento del proceso, perdiendo una valiosa información del mismo. De hecho, el medirlo en su

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

situación actual, nos permitirá establecer una referencia comparativa, para el momento de aplicar las acciones de mejora. De acuerdo a los autores en el tema, las variables o factores claves a medir pueden ser de tres tipos:

A).- Medición del resultado o enfocada al cliente. Este tipo de medición, también se les conoce como medición del proceso para satisfacer al cliente.

B).- Medición del proceso o enfocada al rendimiento del mismo.

Este tipo de mediciones son las que se utilizan para mantener el proceso bajo control, de acuerdo a los requisitos establecidos por el cliente.

C).- Medición del proceso o enfocada a los elementos de entrada. Las estimaciones del insumo te ayudan a evaluar en qué medida los proveedores satisfacen tus requerimientos. Éstas se realizan, por lo general, independientemente (con cada proveedor del proceso), ya que el cumplimiento de los requerimientos señalados por nuestra organización, pueden ser diferentes por parte de cada uno de ellos.

En cada diagrama de flujo de la situación actual, se puede medir entonces el rendimiento del proceso mismo (su eficiencia operativa y sus tiempos de ciclo), y por ello, en base a los requerimientos establecidos por el cliente, en el paso de la selección se pueden establecer indicadores que midan la situación actual del proceso mismo, a través de una recolección de datos en dicho periodo. Un indicador tradicionalmente se expresa en término de una fracción (un cociente o ratio de gestión), un número entero o un tanto por ciento. Por ejemplo, si el indicador es 25/100, también puede expresarse como 0.25 o como 25%.

5.- En el análisis el equipo de mejora, procede a examina la información obtenida para determinar las áreas con problemas del proceso, las cuales son responsables de las deficiencias para satisfacer a los clientes. Las áreas con problema se pueden clasificar en dos grandes familias, que contestan una serie de preguntas específicas que ayudan a clarificar el o los problemas detectados:

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

- A).- Áreas de oportunidad, referentes a la burocracia interna.
- B).- Áreas de oportunidad, en cuanto a encontrar “valor” en el proceso.

Una vez que el equipo de mejora, especifica y prioriza las áreas de oportunidad, se tienen que encontrar las causas prioritarias de las mismas, para ello, puede hacer uso de una de las siete herramientas básicas de mejora, para encontrar las causas principales de las áreas de oportunidad (problemas) encontradas. Una de las herramientas básicas de mejora utilizada tradicionalmente es el diagrama de causa-efecto, el cual nos puede ser muy útil para determinar las causas principales y sus puntos de control del proceso. Por ejemplo, de cada grupo de actividades de inspección o verificación (símbolo del círculo grande) que nuestro diagrama de flujo de la situación actual presenta, se puede elaborar un diagrama de causa-efecto, que nos permita analizar, si es necesario establecer en dicha sección del proceso, un punto de control. El resultado final es una lista de causas prioritarias distribuidas sobre las correspondientes fases del proceso, con sus respectivos puntos de control.

6.- Mejorar, está compuesta por tres actividades principales:

- A) Establecer la situación futura deseada,
- B) Elaborar un plan de acción de mejora para corregir las áreas de oportunidad encontrada,
- C) Implantar las mejoras, si es posible se puede realizar pequeña prueba piloto previa, para posteriormente implantar dichas acciones en todas las anomalías encontradas en el proceso.

En lo que respecta al plan de mejora, es fundamental redactar y detallar un plan de acción de mejora, que especifique a las personas responsables, las acciones de mejora, los tiempos, los recursos a utilizar y las fechas límites de cumplimiento.

ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA.

7.- En la etapa de evaluar y estandarizar se obtiene la retroalimentación necesaria de lo sucedido en el proceso, para determinar si las mejoras en su proceso han reducido o eliminado, o no, las causas fundamentales en las áreas de oportunidad identificadas.

El bachillerato es un ciclo, con objetivos y personalidad propios, que corresponde a una edad crucial en la vida de los jóvenes, cuando tiene mayor necesidad de formación y cuando son mas receptivos a los mensajes formativos. Por esta razón el bachillerato debe considerarse formativo e integral, como el la época de Gabino Barreda, quien concibió la escuela nacional preparatoria como la formadora del hombre integral.

La finalidad del bachillerato era y debe ser general en el joven, el desarrollo de una primera síntesis personal y social que le permita su acceso tanta a la educación superior como a la comprensión de su sociedad y de su tiempo.

CAPÍTULO II

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR.

2.1 Aspectos generales de la institución.

2.1.1 Antecedentes de la educación tecnológica en el nivel medio superior de México.

Al inicio del siglo XX, se comenzó con lo que parecía el despegue de una educación propia, pero esta evolución habría de ser interrumpida por el largo movimiento armado de la revolución mexicana. Al regresar a la normalidad, las instituciones sufrieron dos procesos profundos: su reconstrucción y su adaptación a las nuevas circunstancias.

La idea de crear una opción diferente de educación superior, orientada a los aspectos tecnológicos, se apoyó en la larga tradición alemana, que respondía a la explosión del conocimiento científico y sus aplicaciones industriales.

Las nuevas circunstancias provocaron dos concepciones que establecieron un sistema educativo y cambiaron radicalmente la educación intermedia. Una fue desarrollada por August Frackin (1663-1727) quien inició su trabajo en la universidad Friedrich en Halle. Ahí surgió la idea de conectar las escuelas elementales de la ciudad o Burgeschule, con una escuela de gramática que él llamó Padagogium, en la que intentó hacer cambios estructurales.

Johann Julios Hecker (1707-1778) inició en Berlín, las primeras de las llamadas Realchule o Escuela de la realidad, cuyos estudios incluían religión, alemán, francés, latín, historia, geografía, geometría, mecánica, arquitectura y dibujo, con énfasis en estas últimas materias.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Esta escuela se fundó sobre la idea de que la educación debía considerarse el estudio de la realidad, concebida esta como estructura de objetos externos y no como ideas trascendentes; de esta forma, la percepción y la recepción mental darían la formación real al estudiante. La Realchule fue la primera escuela media de tipo no clásica y naturalmente tubo efectos posteriores en el resto de Europa, una vez que los resultados mostraran su eficiencia.

Con estos pensamientos que permeaban en ese tiempo, siendo presidente de la república Álvaro Obregón (1920-1924), en 1921 crea la Secretaría de Educación Pública, nombrando Secretario de Educación Pública al Lic. José Vasconcelos, quién crea en marzo de 1921 la Dirección de Educación Técnica, así mismo en 1925 se crea el Departamento de Enseñanza Técnica.

Siendo presidente de la república el General Lázaro Cárdenas del Río (1934 – 1940), sobre la idea del Padagogium y de la Realchule, 1936 se creo el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y sus escuelas alimentadoras, 1937 el queda oficialmente establecido, durante la presidencia del Licenciado Adolfo López Mateos (1958 – 1964), se instituyo la Subsecretaría de Enseñanza Tecnológica, de la que fue el primer titular el Ingeniero Víctor Bravo Auja. El inicio de la enseñanza tecnológica en el país continuo el esquema original de secundarias y preparatorias y culmino con los Institutos Tecnológicos Regionales. La diversificación llevo a sus últimas consecuencias durante el periodo en que Víctor Bravo Auja fue Secretario de Educación.

Cada Instituto Tecnológico Regional creo su propio sistema de alimentación, aunque la diversificación se hizo también por áreas de estudio: Tecnológicos Industriales, Tecnológicos Agropecuarios y Tecnológicos de Ciencias del Mar.

Siendo presidente de la república el Lic. Luis Echeverría Álvarez (1970 – 1976), en 1971 se lleva a cabo una reorganización de la Secretaría de Educación Pública, en la cual se determinó que la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior, se transformara en la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior y que la DGETIC, tomara su actual denominación como Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), dependiente de esta nueva subsecretaría.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

En 1976, la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior se transforma en Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas. En ese mismo año se crea la Dirección General de Institutos Tecnológicos. Siendo presidente de la república el Lic. José López Portillo (1976 – 1982), en septiembre de 1978, los planteles que ofrecían el modelo de educación secundaria técnica pasaron a integrar la Dirección General de Educación Secundaria Técnica. Con esto, la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) se dedica a atender exclusivamente el nivel medio superior. En 1981, los planteles dependientes de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica que ofrecían el bachillerato, recibieron el nombre de Centros de Bachillerato Tecnológico, agregándoles (según fuera el área tecnológica) Agropecuario, Forestal o Industrial y de Servicios. Es desde este momento que los planteles de la DGETI que imparten educación bivalente se conocen como CBTis.

En marzo de 1982, la Secretaría de Educación Pública comisionó a un grupo de investigadores para hacer un estudio exhaustivo del tema (diversidad del bachillerato y tronco común) y elaborar un documento de discusión y, dos años después, el documento fue puesto a discusión en el Congreso Nacional de Bachillerato en Coyatoc, Morelos.

Después del congreso, las instituciones comenzaron un proceso interno de adecuación a sus conclusiones logro disminuir la gran dispersión de materias y establecer un filosofía del tronco común que, respetando las estructuras de cada institución pudiera mantener una identidad del ciclo medio superior. El continuo crecimiento obligo a que se buscaran nuevas alternativas que ofrecieran satisfacción a la demanda. Así aparecio el bachillerato general, el sistema abierto de varias instituciones, el semiescolarizado, el Colegio Nacional de Educación Técnica Profesional (CONALEP - 1979).

Siendo presidente de la república el Lic. Carlos Salinas de Gortari (1988 – 1994), la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el año de 1989, inicia un programa de evaluación y mejoramiento de la educación superior, con la finalidad de cubrir

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

las exigencias de desarrollo, el avance tecnológico y de comunicación, debido a esto se buscaron nuevas opciones de educación que proporcionarían respuesta a estas peticiones y permitieran formar a profesionales que demandan los sectores productivos.

Por esta razón se analizaron varios sistemas educativos en distintos países de gran desarrollo como son: Estados Unidos, Japón, Francia y Gran Bretaña, tomando de cada uno de estos el método más sobresaliente que ha permitido que los estudiantes eleven su formación académica y desempeño profesional.

Todos los estudios realizados dentro de estos sectores educativos, dieron como resultado un nuevo esquema educativo de nivel superior, tomando en cuenta las siguientes bases:

- Ofrecer a los egresados de educación media superior la oportunidad de poder desarrollar estudios de educación media superior en un tiempo menor al utilizado en las licenciaturas en el sistema tradicional.
- Vincular la estructura de los planes y programas de estudios de las nuevas opciones educativas con las necesidades reales de los diferentes sectores productivos.
- Partir de una filosofía de excelencia y calidad en el diseño y operación de los planes y programas de estudio.
- Promover la participación activa de los diferentes sectores productivos en la formulación de la currícula de las carreras, así como en la operación académica y administrativa de la institución.
- Orientar la formación de los estudiantes con las necesidades y condiciones reales del entorno educativo.
- Ubicar estratégicamente la oferta educativa, para responder a la demanda de aquellas regiones para las cuales el acceso a otras instituciones fuera complicado.
- Generar recursos propios a través del cobro de colegiaturas y de la prestación de diversos servicios los diferentes sectores productivos con el objeto de buscar un alto grado de autosuficiencia financiera de las instituciones.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Tomando en cuenta esta base fue como la SEP en conjunto con el gobierno estatal, acordaron la creación de las Universidades Tecnológicas, siendo su objetivo el siguiente:

“Desarrollar la educación tecnológica superior posterior al bachillerato con duración de dos años, mediante la participación de los planes y programas de estudios a lo largo de seis cuatrimestres, equivalente a tres mil horas de estudio y que conlleve a la obtención del título de técnico superior universitario”.

El colegio nacional de educación técnica en 1996 adiciono seis materias uno por semestre para que cumpliera también el requisito de ser propedéutico demanda generalizada en el país. Aun cuando el congreso de Cocoyoc se considero que se cumplía una etapa, el rápido crecimiento y diversificación del conocimiento y la incontenible demanda hizo que se buscaran métodos interinstitucionales para adecuarse a los cambios que las mismas circunstancias obligaban. Ello motivo la primera reunión media superior, que se realizo en el distrito federal en 1991. En esa reunión como parte del programa de modernización educativa 1989-1994, se creo la comisión nacional para la planeación y programación de la educación media superior (CONPPEMS). Poco tiempo después se crearon las comisiones estatales para la planeación y programación de la enseñanza media superior (CEPPEMS). Todo este mecanismo culmino en 1994 con la creación de la comisión nacional para la enseñanza (CONAEMS).

Estas organizaciones de tipo convencional implicaron el camino contrario de lo que expresamente habían manifestado las instituciones de educación media superior: la no burocratización .el problema fue la rápida evolución del conocimiento, el aumento de la demanda, la falta de recursos propios para docencia y la planeación.

Uno de los rasgos mas visibles del proceso reciente de la educación superior mexicana es el cambio en su dinámica de crecimiento. Después del periodo de espacio que se registró durante XV años; la matricula se estabilizo entre 1984 y 1990. Esta desaceleración del crecimiento se hizo más visible en las universidades públicas, ya que las instituciones tecnológicas y las universidades

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

privadas registraron incrementos continuos en este periodo. Incluso esta diferencia se han acentuado en los últimos años, pues entre 1990 y 1995, la matrícula de las universidades públicas a disminuido en términos absolutos.

El fenómeno observado en las universidades públicas también ha tenido relación con la política gubernamental de inducir a las de mayor tamaño a restringir progresivamente sus dimensiones. En algunas regiones, la adopción de esta política aumentara el flujo de estudiantes hacia los institutos tecnológicos o instituciones privadas. En el sector de institutos tecnológicos se efectuaron cambios relevantes en este periodo: el surgimiento de un nuevo tipo de instituciones, los organismos descentralizados de los estados (ODES), conformados por 2 tipos de instituciones los centro de educación científica y tecnológica (CECYT) y, en el nivel superior, por las universidades tecnológicas y de estudios intensivos (UT). Estas últimas constituyen una aportación completamente nueva no solo en el sector tecnológico, si no en la perspectiva de la estructura de niveles tradicionalmente considerados, en la educación superior. Las primeras UT surgieron en 1991; en 1995 contaban ya con diez unidades distribuidas en distintas entidades del país, once carreras, 5868 estudiantes. Prevén un crecimiento máximo para los próximos 10 años de 35 mil a 40 mil alumnos, un total de 20 UT y 15 carreras.

2.1.2 Semblanza de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.

La DGETI es una dependencia adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), dependiente de la Secretaría de Educación Pública, que ofrece servicio educativo del nivel medio superior tecnológico. Cuenta con una infraestructura física de 6 mil 231 aulas, 1 mil 533 laboratorios, 1 mil 623 talleres, 311 salas audiovisuales, 317 bibliotecas y 620 áreas deportivas en 429 planteles educativos a nivel nacional, de los cuales 168 son CETIS y 261 CBTIS; ha promovido además la creación de 288 CECYTES, mismos que operan bajo un sistema descentralizado.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Con esta infraestructura se atendió durante el 2001 a una población escolar de 520 mil 678 alumnos, de los cuales 466 mil 110 corresponden al Bachillerato Tecnológico (B. T.), 21 mil 902 al Técnico Profesional y Básico (T. P. y T. B.) y 32 mil 666 en el Sistema Abierto de Educación Tecnológica Industrial (SAETI); así mismo, a través de los planteles descentralizados (CECYTES) se atendieron 123 mil 151 alumnos.

En forma paralela y con la participación de la sociedad civil se atendieron 70 mil 239 alumnos en 789 planteles incorporados.

Planificar un servicio educativo de esta magnitud, implica una importante responsabilidad, por el comportamiento heterogéneo regional que presenta y por la gran cantidad de jóvenes alumnos que atiende.

En el marco del programa para la modernización técnica y la capacitación (PMETYC), se atendió en el 2001 a 12 mil 489 alumnos en el modelo de Educación Basada en Normas de Competencia Laboral (EBNCL) en 47 planteles de 30 entidades federativas.

Para ingresar a los planteles de la DGETI, es necesario haber concluido la educación secundaria sin adeudo de materias, así como aprobar el examen de selección.

La DGETI ha alcanzado niveles de modernidad educativa que permiten a los alumnos estar en contacto con los avances tecnológicos contemporáneos en las diferentes áreas del conocimiento, incorporando la informática como un auxiliar cotidiano en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para apoyar la formación integral del estudiante, la DGETI tiene una serie de servicios estructurados en congruencia con los planes y programas de estudio y con los requerimientos sociales, culturales y deportivos a nivel local, estatal y nacional. Entre los servicios de apoyo que se ofrecen al estudiante se pueden citar:

- Becas económicas.
- T. V. Educativa con cobertura nacional
- Orientación educativa

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

- Bolsa de trabajo
- Servicio médico
- Bibliotecas
- Videotecas
- Creación de empresas juveniles
- Convenios nacionales e internacionales
- Eventos artísticos, socioculturales y deportivos
- Conferencias de orientación formativa en diversos.

2.1.3 Creación de la Subsecretaría de Educación Media Superior.

Siendo presidente de la república el Lic. Vicente Fox Quezada (1994 – 2000), el 22 de enero de 2005 se crea la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), al entrar en vigor el reglamento interior de la SEP publicado el 21 de enero, en el diario oficial de la federación. Los antecedentes de la SEMS son el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial (1923), la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior (1958) y la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (1978) que desapareció en la reestructuración de la SEP en 2005. El reglamento interior estableció que la SEP contara con un órgano interno de control, 39 unidades administrativas y 9 órganos desconcentrados, lo cual incluyó la reducción de cinco a tres Subsecretarías: Educación Superior, Educación Media Superior y Educación Básica. Posteriormente, mediante el acuerdo 351 publicado en el D. O. F., el 4 de febrero de 2005, se adscribieron a la SEMS las Direcciones Generales de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECYTM), de Bachillerato (DGB), de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) y de Educación Secundaria Técnica (DGEST). Excepto la Dirección General de Bachillerato (DGB), las Direcciones Generales

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

2.2 Semblanza del Centro de Bachillerato Tecnológico y de servicios # 233 (CBTis # 233)

2.2.1 Analogía del CBTis # 233



Foto Panorámica del CBTis # 233

El Centro de Bachillerato Tecnológico y de Servicios # 233, se funda el 22 de octubre de 1989, en la calle 11 oriente sur # 169, de la colonia centro de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas. En ese entonces no contaba con la infraestructura adecuada para ofrecer con calidad sus servicios educativos; fue hasta el año de 1993 cuando quedaron listas las instalaciones actuales, ubicadas en el ejido Plan de Ayala que se localiza en la zona poniente de la ciudad, sobre el km. 1084 de la Carretera Panamericana. Actualmente pertenece a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), se encuentra ubicada en la Carretera Panamericana km. 1084, en la colonia Plan de Ayala, de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas, tiene la modalidad de bachillerato tecnológico, con dos turnos, el turno matutino atiende las especialidades de: Laboratorista Clínico, Electricidad y Administración, el turno vespertino atiende las especialidades de Máquinas de Combustión Interna, Electrónica y Administración, su población estudiantil es de aproximadamente 1100 alumnos.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Para dar atención a tal población escolar, se cuenta con una infraestructura integrada por:

12 aulas

3 Talleres: electricidad, electrónica y máquinas de combustión interna.

3 Laboratorios (análisis clínico, usos múltiples e idiomas).

1 Biblioteca.

1 Centro de cómputo.

1 estacionamiento.

1 plaza cívica.

1 cancha múltiple.

Áreas verdes.

La población estudiantil del CBTis # 233, son de las poblaciones que se encuentran alrededor del plantel, Berriozabal, Ocozocuatla, Plan de Ayala, Juan Crispin, Vicente Guerrero, Terán, San José Terán y Tuxtla Gutiérrez.

La plantilla del personal esta integrada de la forma siguiente:

50 docentes.

38 administrativos (7 jefes de departamento).

6 de personal de apoyo.

2 directivos (director y subdirector).

2.2.2 Misión y Visión del CBTis # 233

El Centro de Bachillerato Tecnológico y de Servicios # 233, no tiene un a misión y visión propia como institución, sino que se rige por la misión y visión de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, que dicen:

Visión: la visión de la educación tecnológica de cara al siglo xxi deberá considerar en su eje estructural, las necesidades de desarrollo integral de la sociedad congruente con un nuevo milenio y la frontera con un mundo cambiante que precisa de las innovaciones de la ciencia y la tecnología, de los cuales la industria,

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

el comercio y los servicios han hechos suyas para la oferta de satisfactores en un mercado mundial que estará en función de mejores estándares de vida.

Misión: preparar a nuestros alumnos independientemente de la especialidad en que se encuentren inscritos, para que al término de sus estudios sean capaces de integrarse al mercado de trabajo con habilidades y conocimientos suficientes en el área de su especialidad, sustentados estos conocimientos en principios de calidad, ética y búsqueda de la excelencia; y que además posean como características más destacadas el liderazgo, la iniciativa personal, el sentido de responsabilidad, la dedicación al trabajo y el espíritu emprendedor, todo ello para poder hacer efectivo nuestro lema "alcanzar el mañana con nuestra propia tecnología".

2.2.3 Políticas de calidad y valores institucionales.

Políticas de calidad:

- Buscar el bien común para alumnos, trabajadores docentes y de apoyo a la educación, por encima de los intereses particulares.
- Con acciones y palabras honestas y dignas de credibilidad propiciar, el beneficio de la institución.
- No usar el cargo en la institución para ganancias personales.
- Actuar siempre en forma imparcial y en estricta observancia de la norma.
- Garantizar el acceso a la información de la gestión académica y administrativa.
- Atender con eficacia y calidad la optimización de los recursos y la rendición de cuentas.
- Respetar y defender la preservación del entorno cultural y ecológico de la institución.
- Atender a todos los miembros de la institución y a la comunidad con generosidad, sensibilidad, solidaridad e igualdad.
- Respetar sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

- Promover Y Apoyar Estos Compromisos Con El Ejemplo Personal.

Valores Institucionales:

- Liderazgo
- Vocación De Servicio
- Trabajo En Equipo
- Orden Y Disciplina
- Reconocimiento Laboral

2.2.4 Estructura organizacional del CBTis # 233

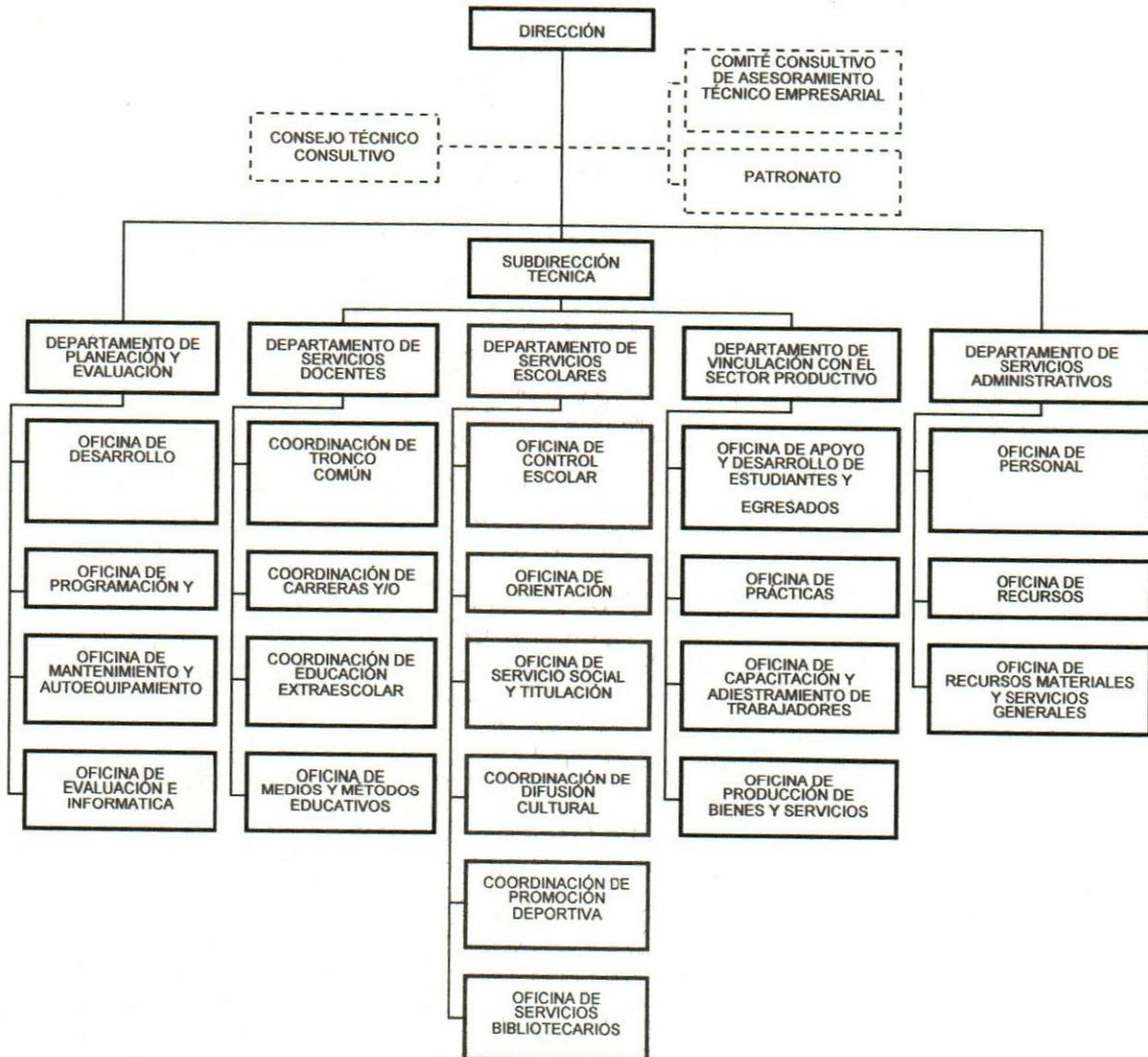
El CBTis # 233, se rige administrativamente por un manual de funciones organizacional, en el cual se establecen las funciones que deben realizar los encargados de cada puesto que laboran en el plantel.

Su sistema de administración se rige con una planeación con respecto a 6 funciones sustantivas, 32 procesos institucionales y 152 unidades de medidas, mismas que se realiza en un porcentaje menor al 70%, cada jefe de departamento realiza sus funciones como el considera conveniente, en ocasiones no quieren reconocer la responsabilidad u omisión de acciones o actividades administrativas que corresponden, etc.

Este organigrama de organización se aplica en los planteles que tienen más de 1800 alumnos en 2 turnos (el plantel tiene 1100 alumnos).

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

El organigrama de la institución es el siguiente:



SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

El organigrama con su manual de funciones define la relación de jerarquía que guardan entre sí las unidades orgánicas respecto a la dirección del plantel, señalando las funciones asignadas a cada una de ellas. Asimismo se hace una descripción de los puestos, con los perfiles correspondientes y se establece la estructura ocupacional que determina la cantidad autorizada de personal para el plantel, el manual forma parte del activo fijo de la Secretaría de Educación Pública; por lo con siguiente, deberá permanecer en el centro de trabajo para la consulta de sus diversos elementos.

Así mismo este manual presenta una visión de conjunto de la organización, así como precisar las funciones asignadas para poder definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones de funciones.

Además de servir como vehículo de orientación e información a las personas que interactúan en la organización.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

2.2.5 “Análisis FODA del CBTIS # 233”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>****Personal Docente Capacitado con experiencia.</p> <p>***El egresado tiene opción de titularse.</p> <p>**Especialidades únicas en nuestro plantel.</p> <p>**La matrícula es óptima y adecuada.</p> <p>**Especialidades con diversas áreas de formación.</p> <p>*Cuenta con talleres y laboratorios.</p> <p>*Docente con perfil adecuado.</p> <p>*El 95% del personal docente está titulado.</p> <p>*Estructura Civil sólida aunque hace falta espacios por lo que deberían optimizarse los existentes.</p> <p>Mejor preparación profesiorafica de los docentes.</p> <p>Personal con grado de maestría.</p> <p>Ubicación estratégica del plantel.</p> <p>Programa de capacitación de recursos Humanos.</p> <p>Seguridad en el trabajo.</p>	<p>****Atención inadecuada en general.</p> <p>****Falta de planeación y organización administrativa.</p> <p>****Falta de comunicación en general.</p> <p>****Insuficiente equipamiento de medios informativos y electrónicos para el buen servicio en oficinas administrativas.</p> <p>***Irresponsabilidad del personal en el área de trabajo.</p> <p>*Presupuesto insuficiente.</p> <p>*Deficiencia bibliográfica.</p> <p>*Falta de actualización del personal.</p> <p>Eficiencia terminal baja.</p> <p>*Falta de mantenimiento a los equipos.</p> <p>*Falta de motivación.</p> <p>Baja experiencia en administración pública.</p> <p>Resistencia al cambio.</p> <p>Desorganización del plantel.</p> <p>Desconocimiento del reglamento interno.</p> <p>Ubicación en zona de riesgo.</p> <p>No hay liderazgo del personal directivo.</p> <p>Ausencia de autoridades.</p>

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>**Otorgamiento de becas.</p> <p>*Los egresados cuentan con una carrera técnica que les permite incorporarse al sector productivo.</p> <p>*Programas de estudio actualizados.</p> <p>*Acceso a transporte público.</p> <p>*Facilidad de incorporarse al campo laboral.</p> <p>La movilidad del alumnado hacia otros planteles con la reforma curricular.</p> <p>Modalidad de estudios de Sistema Abierto de Educación Tecnológica Industrial.</p> <p>Crecimiento de personal académico y administrativo.</p> <p>Diferentes ofertas de capacitación del personal.</p>	<p>***La inseguridad al exterior del plantel.</p> <p>**Creación de planteles oficiales y particulares.</p> <p>**Falta de puente peatonal.</p> <p>*Recibir a alumnos rechazados de otros planteles.</p> <p>*Demanda educativa es baja.</p> <p>*Falta de orientación educativa en el nivel medio (secundaria).</p> <p>*Baja oferta laboral y de riesgo.</p> <p>Mala selección de alumnos.</p> <p>La imagen que se ha proyectado del plantel.</p> <p>No combatir índices de reprobación y deserción.</p> <p>Falta de compromiso a la educación.</p> <p>Alcoholismo, drogas y prostitución en la proximidad del plantel.</p> <p>Tráfico pesado frente al plantel.</p>

2.2.6 El Nuevo Modelo Educativo del CBTis # 233

Reforma Integral de la Educación Media Superior.

La creación de un sistema nacional de bachillerato en un marco de diversidad.

1.- Principales retos de la educación media superior.

La EMS: el mayor reto del sistema educativo.

1.1.- Cobertura, la calidad y la equidad.

❖ Cobertura: solamente permanece el 58% de la población en edad de cursarla.

❖ Calidad: escasa pertinencia que genera deserción

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

❖ Equidad: a menor ingreso, menor capacidad de acceder al servicio (y menor calidad)

Existe dispersión sin orden ni portabilidad

La EMS está conformada por alrededor de 25 subsistemas de distintas dimensiones, estructuras y formas de organización.

1.2.- Responder a las exigencias del mundo actual.

Cambios en esquemas de convivencia social, participación política, medios de comunicación, y características del mercado de trabajo.

Las exigencias del mundo actual:

Desenvolverse satisfactoriamente en contextos plurales.

Hacer frente al cada vez más amplio universo de información a su disposición.

Mantener una actitud crítica ante el mundo que los rodea

Desarrollar soluciones a problemas complejos

Actuar de manera reflexiva y responsable

Actualizarse de manera continua

1.3.- Atender las características propias de la población adolescente

Los jóvenes de hoy toman decisiones importantes a la edad de cursar la EMS

2.- "Reformas de la EMS en México y otros países"

En años recientes se han desarrollado experiencias de reforma destacadas en:

CONALEP

Bachillerato Tecnológico

Bachillerato General

Bachillerato de la UNAM

Las 4 reformas en México.

❖ Énfasis en habilidades y conocimientos básicos o competencias.

❖ Definición de los elementos de formación básica comunes a todos los programas de un subsistema.

❖ Flexibilidad y enriquecimiento del currículo.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Eliminación de secuencias de cursos rígidas

Énfasis en la transversalidad

- ❖ Programas y prácticas docentes centradas en el aprendizaje.
- Estrategias de enseñanza dinámicas
- Programas de tutorías fortalecidos.

Las reformas en otros países:

Unión europea (de alcance supra-nacional).

Reforma global que integra modelos educativos diversos en un solo sistema.

Definición de los objetivos compartidos y desarrollo de estrategias conjuntas (perfil de egreso)

Preserva diferencias al tiempo que construye un espacio educativo común basado en competencias.

Francia, Argentina y Chile:

Elementos comunes a todos los programas en forma de competencias o asignaturas

Los elementos comunes dan coherencia a la educación media como conjunto

Todas las escuelas de este nivel comparten objetivos fundamentales.

Eje común: competencias vs. Memorización.

Competencias: categoría que permite expresar aquello que los jóvenes requieren para desenvolverse en contextos diversos a lo largo de la vida en el mundo actual

Las competencias articulan los objetivos comunes de las distintas opciones de la EMS respetando y promoviendo la diversidad.

Competencias:

Movilización de conocimientos, habilidades y actitudes en contextos específicos

Van más allá de los objetivos de las distintas asignaturas de un plan de estudios y construyen espacios educativos complejos que responden a las exigencias del mundo actual.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

El desarrollar un marco curricular común con base en competencias ha representado una estrategia más apropiada que la definición de un tronco común, o de la homologación de planes de estudios.

3.- “Principios Básicos”.

Se basa en 3 principios básicos:

1er. Principio: El reconocimiento universal de todas las modalidades y subsistemas del bachillerato.

- a) Parte de definir un Perfil de Egreso de los Estudiantes de la EMS.
- b) Se logra si los jóvenes que estudien la EMS adquieren el dominio de un universo común de conocimientos, habilidades y actitudes.
- c) Se concreta con un marco curricular común con base en competencias (reconociendo y promoviendo la diversidad)
- d) El marco curricular será la definición del bachillerato; se verá reflejado en un certificado común

2º. Principio: La pertinencia y relevancia de los planes de estudio.

Se alcanzará mediante el marco curricular común con base en competencias que promueva la flexibilidad y atienda necesidades de formación diversas

3er. Principio: El tránsito entre subsistemas y escuelas (portabilidad de la educación)

- a) Las constancias o certificados parciales de estudios serán reconocidos en las escuelas de destino.
- b) Esto será posible gracias al marco curricular con base en competencias que compartirán todas las escuelas.

4.- “El Marco Curricular Común”

Planteamiento central:

Atender los problemas de cobertura, equidad y calidad que enfrentan la EMS mediante la integración de un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

El SNB se estructura mediante un marco curricular común basado en desempeños terminales compartidos entre instituciones los cuales se podrán organizar a partir de un conjunto de competencias.

El marco curricular común alrededor de tres ejes:

a).- Competencias disciplinares.

- Conocimientos, habilidades y actitudes asociados con las disciplinas en las que tradicionalmente se ha organizado el saber.
 - Todo bachiller debe adquirir estas competencias.
 - Se desarrollan en el contexto de una disciplina específica y permiten un dominio más profundo de ella; no son necesariamente relevantes al dominio de otras disciplinas.

Ejemplo:

– Política: *“Distingue el carácter democrático de un sistema o tendencia política de una ideología o sistema autoritario”*

b).- Competencias genéricas.

- Clave: *son aplicables en contextos personales, sociales, académicos y laborales amplios; relevantes a lo largo de la vida*
- Transversales: son relevantes a todas las disciplinas académicas, así como a los mecanismos de apoyo de las escuelas.
- Transferibles: refuerzan la capacidad de adquirir otras competencias, ya sea genéricas o disciplinares.

Ejemplos:

“Aplica de manera efectiva metodologías y procedimientos establecidos para la solución de un problema”

“Mantiene una actitud favorable hacia la interculturalidad, la tolerancia y la diversidad de creencias, valores e ideas”

“Es capaz de buscar información y procesarla, para resolver un problema”

- Las competencias genéricas y las disciplinares están ligadas

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

- Su vinculación define el marco curricular común

		EJES TRANSVERSALES						
		Autoregulación y cuidado de sí	Comunicación	Pensamiento crítico	Aprendizaje autónomo	Trabajo en equipo	Competencias cívicas y éticas	Mecanismos de apoyo
DISCIPLINAS	Matemáticas	MARCO CURRICULAR COMÚN DEL SISTEMA NACIONAL DE BACHILLERATO						
	Español							
	Lengua extranjera							
	Biología							
	Química							
	Física							
	Geografía natural							
	Historia							
	Geografía política							
	Economía y política							

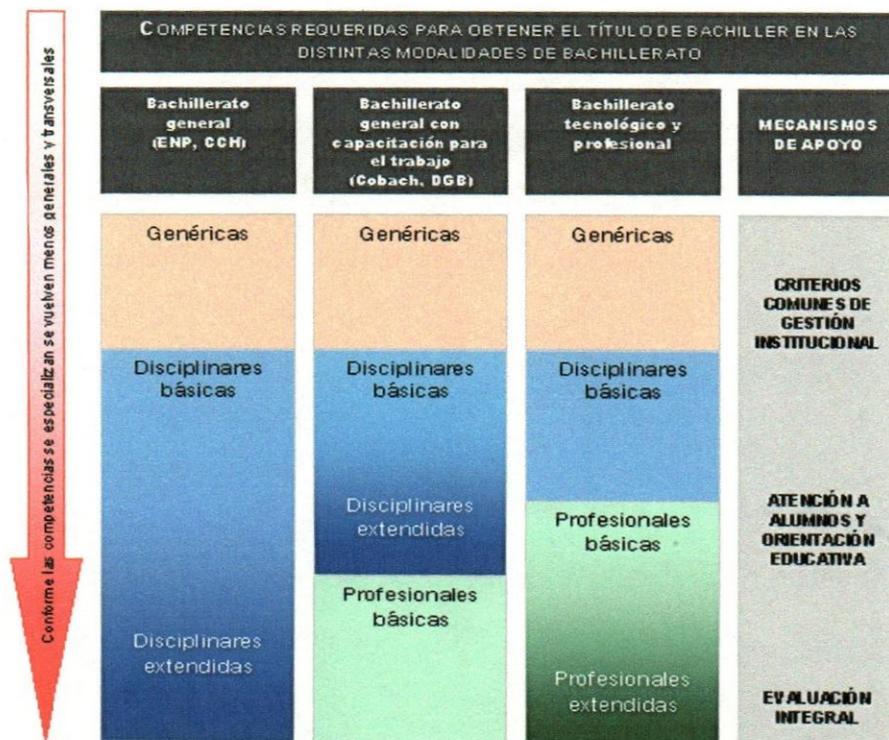
c).- Competencias profesionales.

- Competencias profesionales *extendidas* (de carácter propedéutico)
 - Competencias profesionales *básicas* (para el trabajo)
- *Estas competencias no serán comunes a todas las instituciones; cada una las podrá definir según sus objetivos*

El marco curricular común:

- Permite articular los programas de las distintas opciones de EMS:
 - *Es una estructura que se sobrepone a los planes de estudio existentes y se adapta a sus objetivos; no busca reemplazarlos, sino complementarlos.*
 - *Define estándares compartidos que enriquecen, y hacen más flexible y pertinente el currículo de la EMS.*

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR



5.- El Sistema Nacional de Bachillerato.

Mecanismos de Apoyo

- Orientación, tutoría y atención individual a alumnos
- Desarrollo de la planta docente
- Instalaciones y equipamiento
- Profesionalización de la gestión
- Evaluación integral
- Tránsito entre subsistemas y escuelas
- Diploma único del Sistema Nacional de Bachillerato.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Ventajas de un SNB:

1. Contribuye a alcanzar una definición universal del título de bachiller al definir las competencias que deberá poseer el egresado sin distinciones entre subsistemas
2. Sin perder los objetivos comunes, promueve la flexibilidad de los planes de estudio, lo cual los hace más relevantes y pertinentes
3. Sienta las bases para que sea posible el tránsito entre subsistemas y escuelas.
4. Avanza en la dirección que marcan las reformas recientes de la EMS en nuestro país y el extranjero
5. Admite la organización de los planes de estudio de los distintos subsistemas según convenga a sus objetivos
6. Atiende las necesidades educativas actuales sin abandonar el aprendizaje histórico que representan las disciplinas
7. Permite al conjunto de la EMS unir esfuerzos sin abandonar la pluralidad que la caracteriza.

Atención a principales retos de la EMS:

- La reforma mediante la que se crea el Sistema Nacional de Bachillerato resuelve problemas de dispersión curricular.
- Con su implementación se logra la identidad de la EMS, proporcionando orden y estructura, y garantizando la necesaria diversidad académica.
- Los estudiantes de bachillerato tendrán la oportunidad de formarse en un conjunto de competencias comunes. Independientemente de la institución a la que ingresen, podrán adquirir las capacidades indispensables para continuar estudios superiores y, si así lo deciden, se capacitarán para incorporarse al mercado de trabajo.
- El marco curricular común sienta las bases para una formación que, atendiendo la diversidad, elimina los obstáculos para el tránsito de estudiantes entre planteles e incluso subsistemas.

SEMBLANZA GENERAL DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Planteamiento central:

Atender los problemas de cobertura, equidad y calidad que enfrentan la EMS mediante la integración de un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB)

El SNB se estructura mediante un marco curricular común basado en desempeños terminales compartidos entre instituciones, los cuales se podrán organizar a partir de un conjunto de competencias.

El componente de formación básica se articula con la educación secundaria y con la del tipo superior, aborda los conocimientos esenciales de la ciencia, la tecnología y las humanidades, aporta fundamentos a la formación propedéutica, a la profesional y está integrado por asignaturas.

El componente de formación propedéutica se articula con la educación superior, para lograr una mejor incorporación de los egresados a instituciones de ese tipo educativo, esta integrada por asignaturas.

El componente de formación profesional se organiza en carreras estructuradas en módulos para desarrollar las competencias profesionales correspondientes.

La secretaria de educación pública, ACUERDO número 345 por el que se determina el plan de estudios del bachillerato tecnológico, publicado en el diario oficial de la federación , el lunes 30 de agosto del 2004.

El acuerdo entra en vigor al día siguiente de la publicación.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO.

3.1 Resultados.

3.1.1 Análisis cuantitativo.

Para estar en posibilidades de efectuar un diagnóstico de la situación que prevalece en el CBTis # 233 se elaboró un instrumento que está conformado de siete variables las cuales son: Desempeño y experiencia administrativa, Capacitación y adiestramiento de los trabajadores, Políticas de la institución, Manuales de la institución, Planeación y evaluación de las actividades administrativas de la institución, Espacios y suministros de materiales adecuados, Propósitos e intenciones de mejora del personal.

Los resultados de la aplicación del instrumento se sometieron a procesamiento estadístico y se hizo tanto un análisis cuantitativo como cualitativo.

DIAGNOSTICO

3.1.1 Análisis cuantitativo.

El análisis cuantitativo es una técnica que se utiliza para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa, que cuantifica los contenidos en categorías o variables.

Los estudios cuantitativos centran sus análisis en métodos estadísticos, mientras que los cualitativos lo hacen en análisis etiológicos, en tanto que las modalidades que mezclan ambos enfoques realizan análisis cuantitativos y cualitativos¹.

Para fines de esta investigación se consideró como universo a 22 personas del CBTis # 233, es decir, Director, Subdirectora, seis jefes de departamento, dos jefes de oficina, dos bibliotecarios, 8 secretarias (os) de jefes de oficina.

¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Metodología de la investigación. Ed. Mac Graw Hill. México, Enero 2004, 3era. Edición.

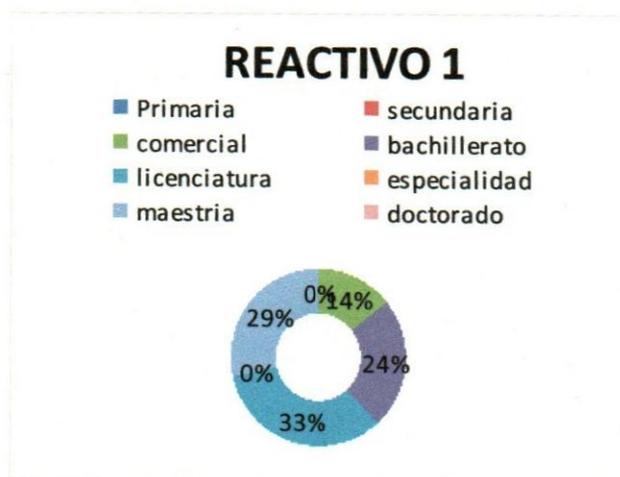
DIAGNOSTICO

El análisis cuantitativo se muestra a continuación:

Formación académica.

1.- Grado máximo de estudios

Primaria	0
Secundaria	0
Comercial	3
Bachillerato	5
Licenciatura	7
Especialidad	0
Maestría	6
Doctorado	0

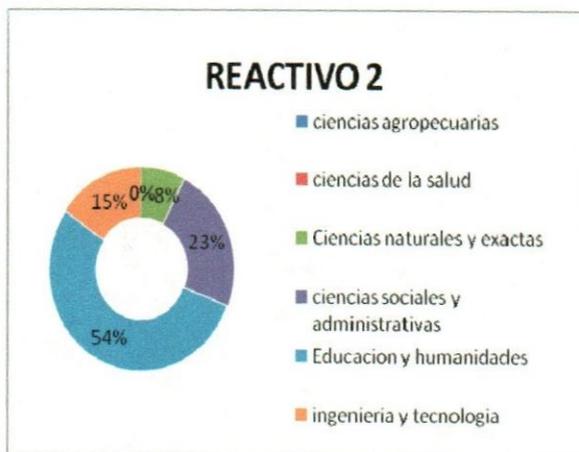


El 33% del personal administrativo encuestado tiene la escolaridad de Licenciatura, seguido del 29% con maestría, un 24% con estudios de bachillerato y un 14% con comercial.

DIAGNOSTICO

2.- Área del conocimiento de la licenciatura

Ciencias agropecuarias	0
Ciencias de la salud	0
Ciencias naturales y exactas	1
Ciencias sociales y administrativas	3
Educación y humanidades	7
Ingeniería y tecnología	2

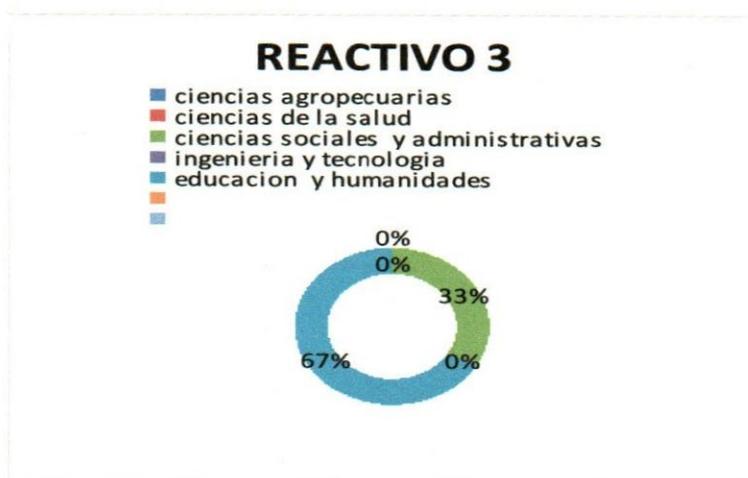


El 54% del personal administrativo encuestado tiene la Licenciatura en Educación y Humanidades, seguido del 23% en Ciencias Sociales y Administrativas, un 15% con Ingeniería y Tecnología y un 8% con Ciencias Naturales y Exactas

DIAGNOSTICO

3.- Área del conocimiento de Especialidad de la Maestría (M)

Ciencias Agropecuarias	0
Ciencias de la Salud	0
Ciencias Sociales y Administrativas	2
Ingeniería y Tecnología	0
Educación y Humanidades	4
Ciencias Naturales y Exactas	0



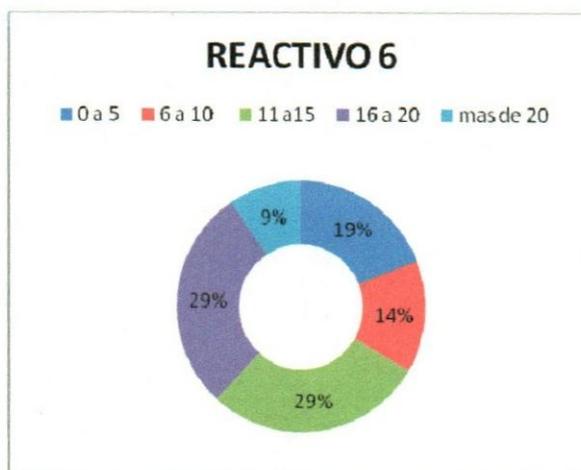
La información permite afirmar que el CBTis # 233 tiene personal con los suficientes conocimientos y preparación académica para aceptar una propuesta de Mejora Continua.

DIAGNOSTICO

Desempeño y experiencia administrativa.

6.- Años de experiencia en el puesto administrativo actual.

0 a 5	4
6 a 10	3
11 a 15	6
16 a 20	6
Más de 20	2

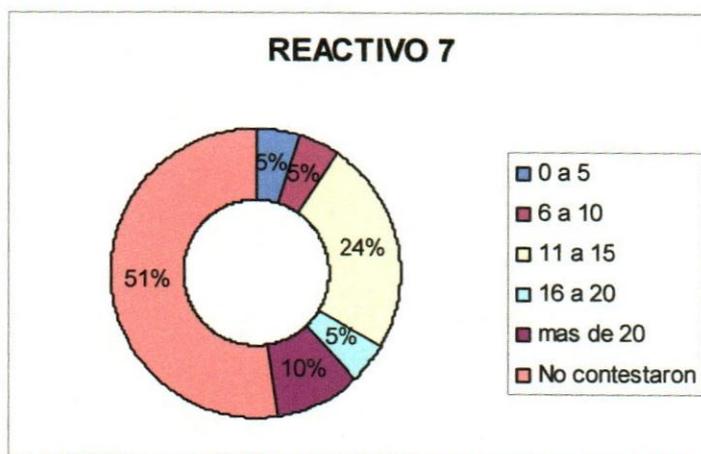


En el personal administrativo encuestado existe una cantidad igual con respecto a los años de experiencia administrativa en el puesto actual, un 29% tiene de 16 a 20 años y otro 29% tiene de 11 a 15 años, un 19% tiene de 0 a 5 años, 14% tiene de 6 a 10 años y un 9% tiene más de 20 años.

DIAGNOSTICO

7.- Años de experiencia administrativa en el plantel/planteles DEGTEI.

0 a 5	1
6 a 10	1
11 a 15	5
16 a 20	1
Más de 20	2
No contestaron	11

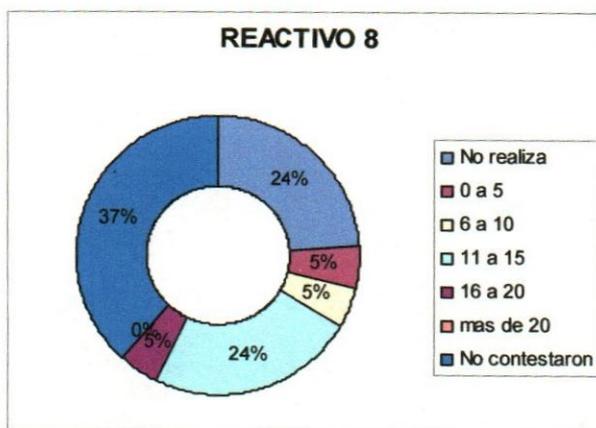


En el personal administrativo encuestado hay un 51% que no contestaron la pregunta, un 24% tiene de 11 a 15 años de experiencia administrativa en el plantel o en los planteles de la DGETI, un 10% tiene más de 20 años, y un triple-empate de 5% que representa una experiencia de 0 a 5, de 6 a 10 y de 16 a 20 años.

DIAGNOSTICO

8.- Años de experiencia docente.

No realiza	5
0 a 5	1
6 a 10	1
11 a 15	5
16 a 20	1
Más de 20	0
No contestaron	8

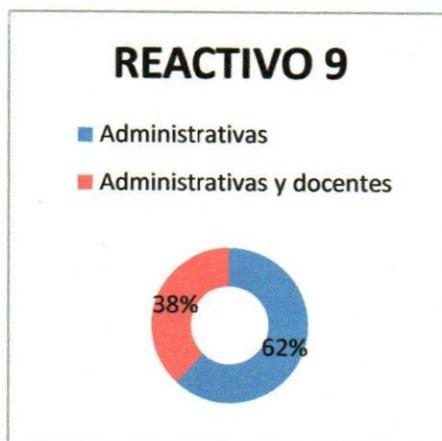


En el personal administrativo encuestado un 37% no contestaron la pregunta, hay un 24% que tiene de 11 a 15 años de experiencia docente, un 24% no realiza actividades docentes, un triple-empate de 5% que representa una experiencia de 0 a 5, de 6 a 10 y de 16 a 20 años.

DIAGNOSTICO

9.-Actividades o funciones que realiza en el plantel.

Administrativas	13
Administrativas y docentes	8



En el personal administrativo encuestado hay un 62% que solamente realiza actividades administrativas, un 38% que realiza actividades docentes y administrativas.

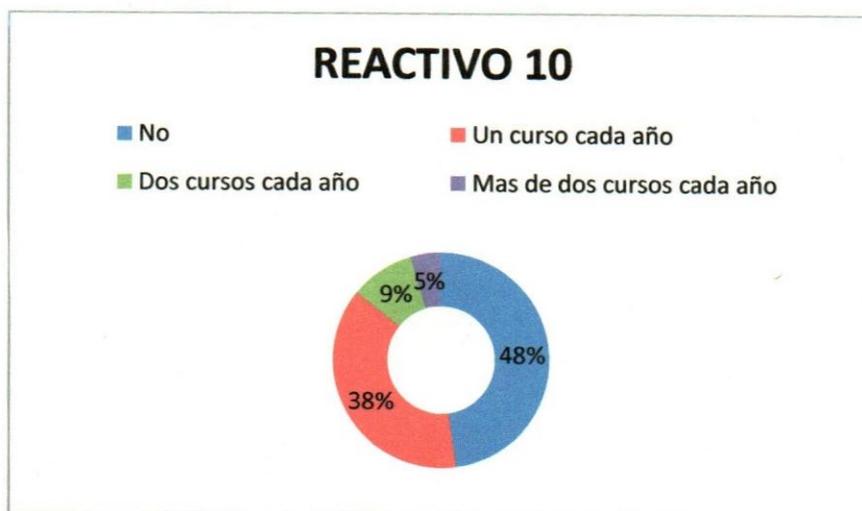
La información anterior permite afirmar que el personal del CBTis # 233 tiene la experiencia y el conocimiento suficiente para aceptar una propuesta de Mejora Continua.

DIAGNOSTICO

Capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

10.- Ha recibido capacitación y adiestramiento para las actividades administrativas que realizan durante los últimos dos años.

No	10
Un curso cada año	8
Dos cursos cada año	2
Mas de dos cursos cada año	1



En el personal administrativo encuestado hay un 48% que no recibe cursos de capacitación, un 38% que recibe un curso por año, un 9% que recibe dos cursos por año y un 5% que recibe más de dos cursos por año.

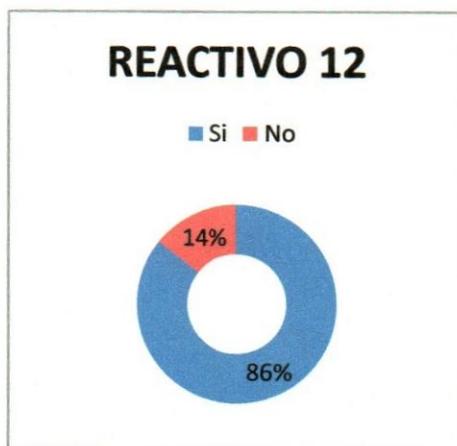
Es importante observar que el porcentaje más alto del personal administrativo no recibe cursos de capacitación, que el 38%, 9% y 5% del personal que desarrollan cursos de capacitación son del área de la pedagogía porque también realizan funciones docentes; razón por la que es necesario implementar curso de capacitación con respecto al área de la administración en general y así como la mejora continua.

DIAGNOSTICO

Políticas de la institución (DGETI / CBTis # 233)

12.- Sabe la Misión de la institución DGETI

Si	18
No	3

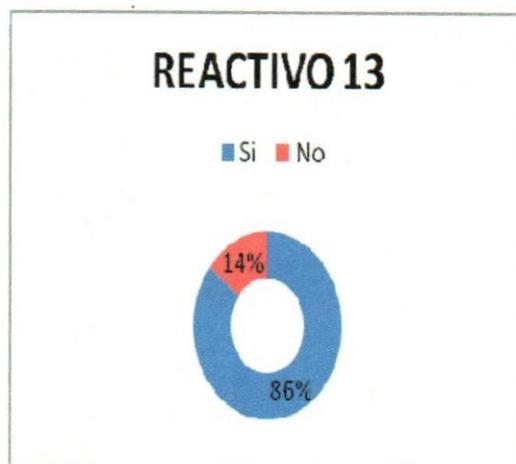


En el personal administrativo encuestado hay un 86% que dice que sabe la Misión de la Institución (DGETI), un 14% que no sabe la misión de la institución.

DIAGNOSTICO

13.- Sabe la Visión de la Institución DGETI.

Si	18
No	3

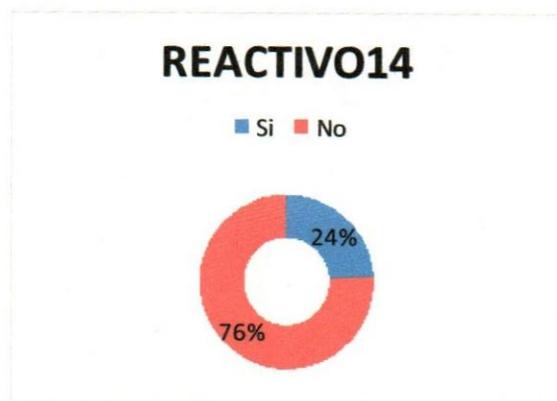


En el personal administrativo encuestado hay un 86% que dice que si sabe la Visión de la Institución (DGETI), un 14% que no sabe la Visión de la institución.

DIAGNOSTICO

14.- Sabe los objetivos de la dirección del plantel.

Si	5
No	16



En el personal administrativo encuestado hay un 76% que dice que no sabe el Objetivo de la Dirección del plantel, un 24% dice que si sabe el Objetivo de la Dirección del plantel.

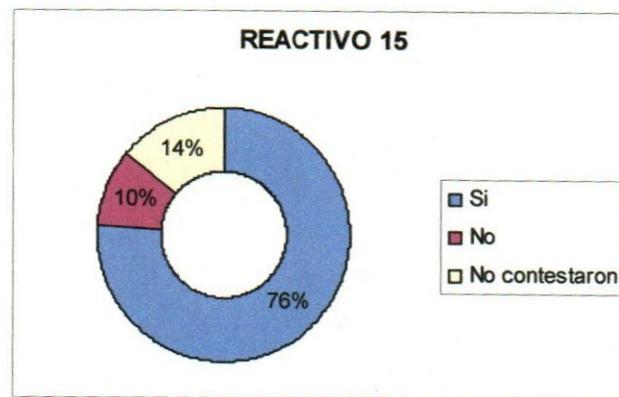
Es importante observar que existe un porcentaje de 86% del personal administrativo que conoce la Misión y la Visión de la Institución, pero un 76% dice que desconoce el Objetivo de la Dirección del plantel, razón por la que es necesario implementar políticas de mejora continua.

DIAGNOSTICO

Manuales de la institución.

15.- ¿Existe un manual de funciones organizacionales en su plantel?

Si	16
No	2
No contestaron	3



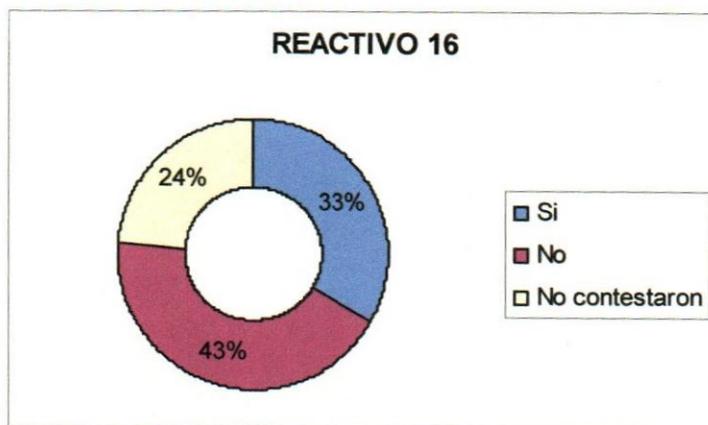
En el personal administrativo encuestado hay un 76% dice que si existe un manual, un 14% no supo que contestar (no contestaron) y un 10% dice que no existe un manual de funciones organizacionales en el plantel.

Es importante señalar que por parte de la Institución (DGETI) existe un manual de funciones organizacionales.

DIAGNOSTICO

16.- ¿Existe un manual de procesos en su institución educativa?

Si	7
No	9
No contestaron	5



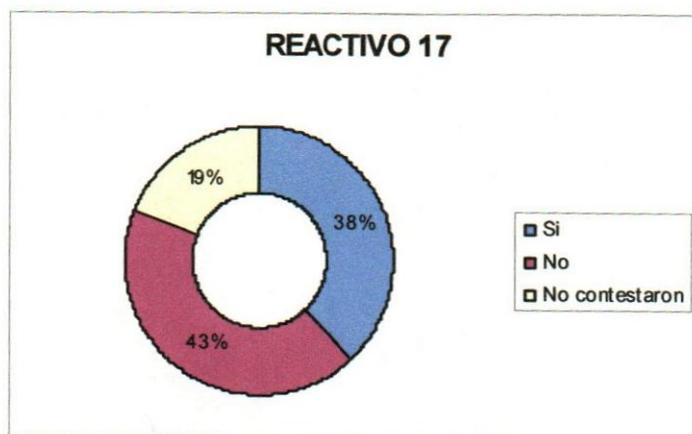
En el personal administrativo encuestado hay un 43% dice que no existe un manual de procesos, un 33% dice que si existe un manual de procesos y un 24% no contestaron la pregunta.

Es importante señalar que por parte de la Institución (DGETI) no existe un manual de procesos administrativos.

DIAGNOSTICO

17.- ¿Existe un manual de procedimientos en su institución educativa?

Si	8
No	9
No contestaron	4



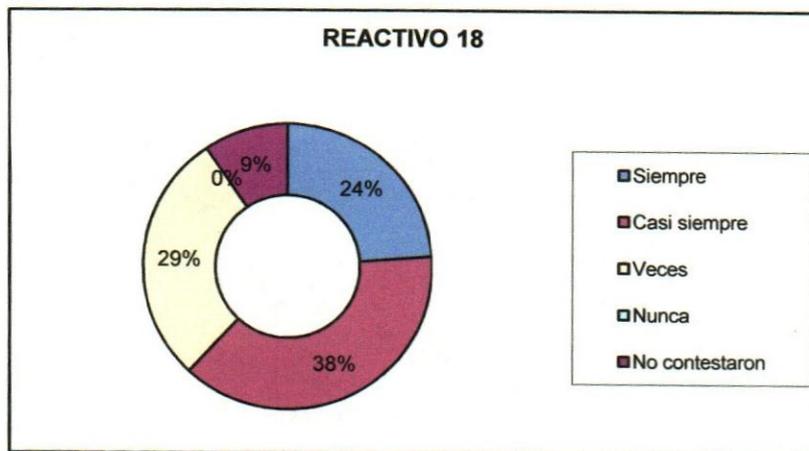
En el personal administrativo que contestaron la pregunta ¿Existe un manual de procedimientos en su institución educativa?, un 43% dice que no existe un manual procedimientos, un 38% dice que si existe un manual de procedimientos administrativos en el plantel y un 19% no supieron que contestar.

Es importante señalar que con respecto a la temática de la pregunta 16 y 17, por parte de la Institución (DGETI) **no** existen manuales de procesos ni de procedimientos de las actividades administrativos.

DIAGNOSTICO

18.- ¿El trabajo o las funciones (actividades) que realiza con respecto a su departamento, las desarrolla con respecto a un procedimiento sistemático (lógico y ordenado)?

Siempre	5
Casi siempre	8
Veces	6
Nunca	0
No contestaron	2



En el personal administrativo que contestaron la encuesta hay un 37% dice que casi siempre realiza sus actividades administrativas con procedimiento sistemático, un 29% dice que a veces realiza sus actividades administrativas con procedimiento sistemático, un 24% dice que siempre realiza sus actividades administrativas con procedimiento sistemático, y un 10% no contestaron la pregunta.

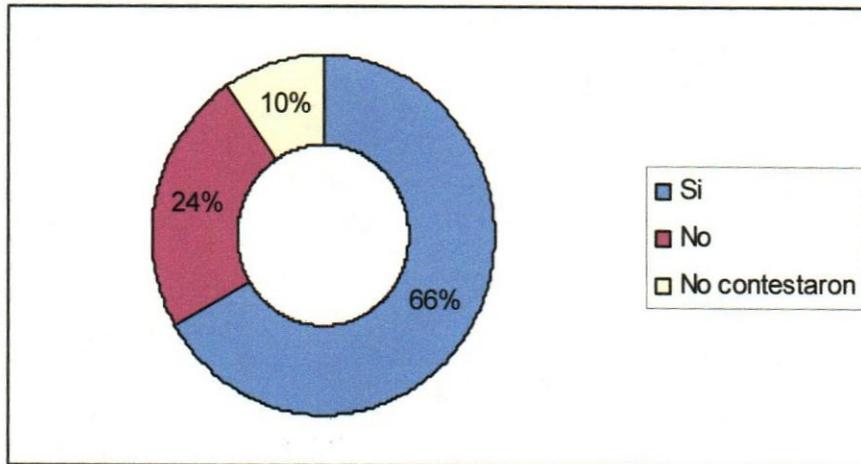
En virtud de los porcentajes obtenidos es factible aplicar el enfoque a los procesos de la política de mejora continua.

DIAGNOSTICO

Planeación de actividades administrativas de la institución.

19.- ¿Elabora un plan de actividades administrativas de su departamento o función antes de iniciar el periodo escolar (año escolar/semestre)?

Si	14
No	5
No contestaron	2

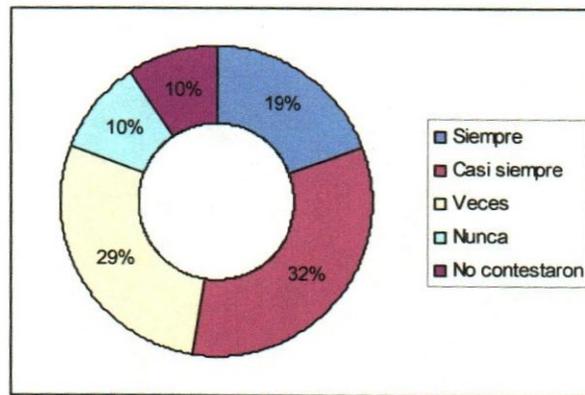


En el personal administrativo encuestado hay un 66% que dice que si elabora un plan de sus actividades administrativas, un 24% dice que no elabora un plan de sus actividades administrativas y un 10% que no contestaron la pregunta.

DIAGNOSTICO

20.- El trabajo o funciones que realiza con respecto a su departamento, las lleva a cabo con una planeación administrativa.

Siempre	4
Casi siempre	7
Veces	6
Nunca	2
No contestaron	2

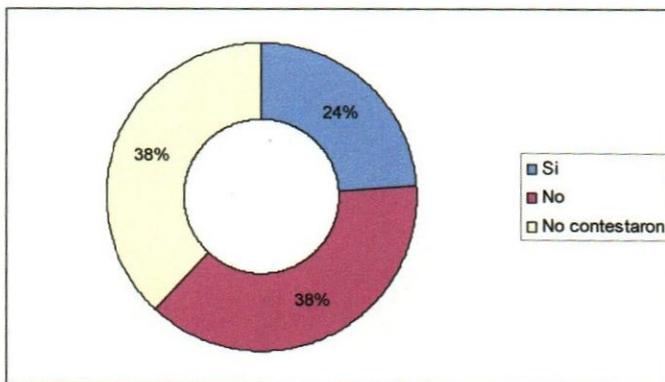


En el personal administrativo encuestado hay un 32% que casi siempre elabora una planeación administrativa, un 29% dice que a veces elabora una planeación administrativa, un 19% dice que siempre elabora una planeación administrativa, y un 10% contestaron que nunca elaboran una planeación administrativa y otro 10% no contestaron la pregunta si elaboran una planeación administración de sus actividades.

DIAGNOSTICO

21.- ¿Realiza la evaluación y medición de las funciones o actividades que desarrolla de manera constante en su departamento?

Si	5
No	8
No contestaron	8

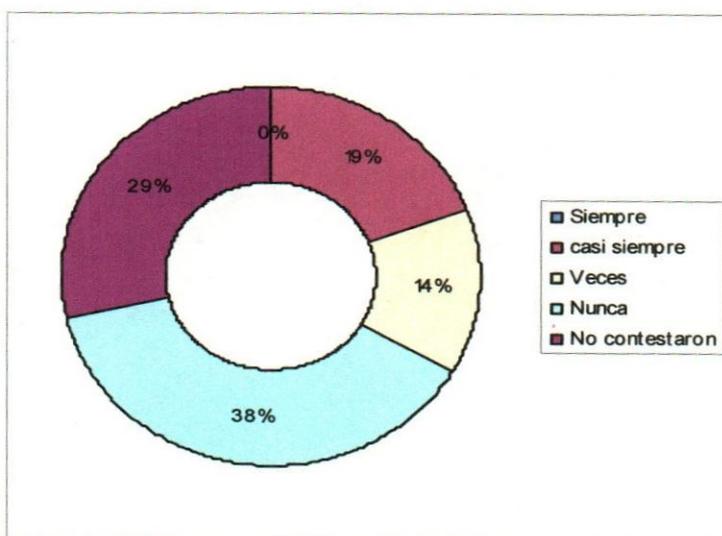


En el personal administrativo que contesto las encuestas hay un 38% que dice que no realiza la evaluación y medición de sus actividades, y un 38% que no contestaron la pregunta y un 24% que dice que si realiza la evaluación y medición de sus actividades administrativas.

DIAGNOSTICO

22.- ¿Aplica la evaluación y medición de sus actividades, para realizar la mejora de su nueva planeación de actividades?

Siempre	0
casi siempre	4
Veces	3
Nunca	8
No contestaron	6

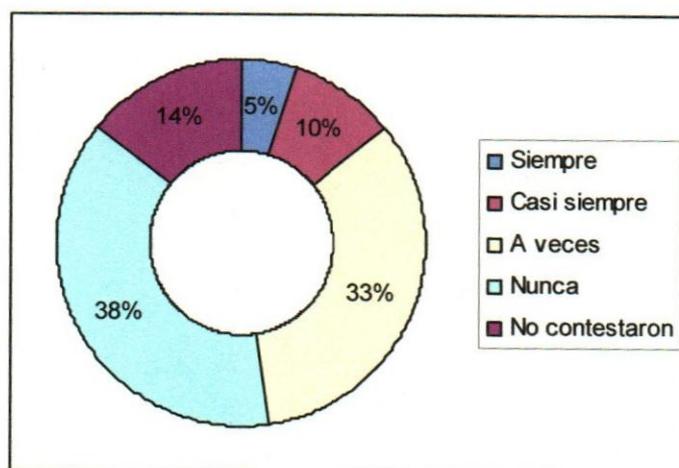


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: si "¿Realizan una evaluación y medición para elaborar una nueva planeación de sus actividades?", un 38% contestó que nunca, un 29% no contestó, un 19% dice que casi siempre y 14% que a veces.

DIAGNOSTICO

23.- ¿Realiza la institución una revisión constante de las actividades de trabajo?

Siempre	1
Casi siempre	2
A veces	7
Nunca	8
No contestaron	3

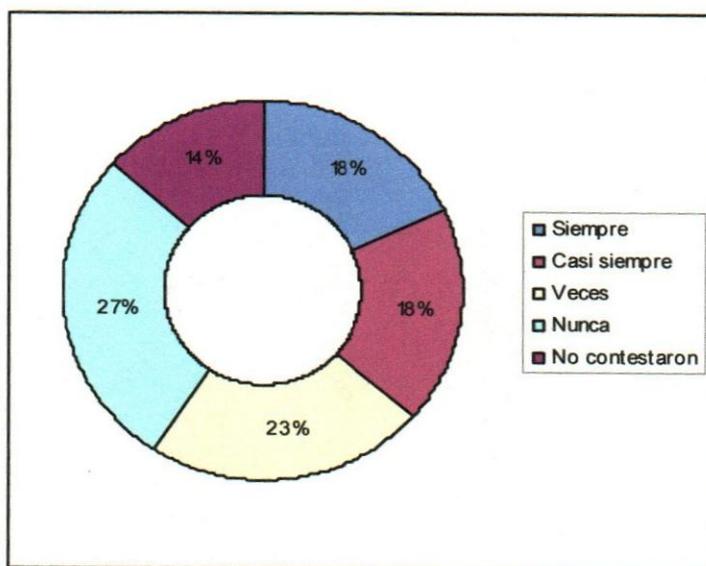


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Realiza la institución una revisión constante de las actividades de trabajo?", un 38% contestó que nunca, un 33% contestó que a veces, un 14% no supo que responder (no contestó), un 10% contestó que casi siempre y 5% contestó que siempre.

DIAGNOSTICO

24.- ¿Trabaja de forma coordinada con los planes y objetivos de la dirección del plantel?

Siempre	4
Casi siempre	4
Veces	5
Nunca	6
No contestaron	2

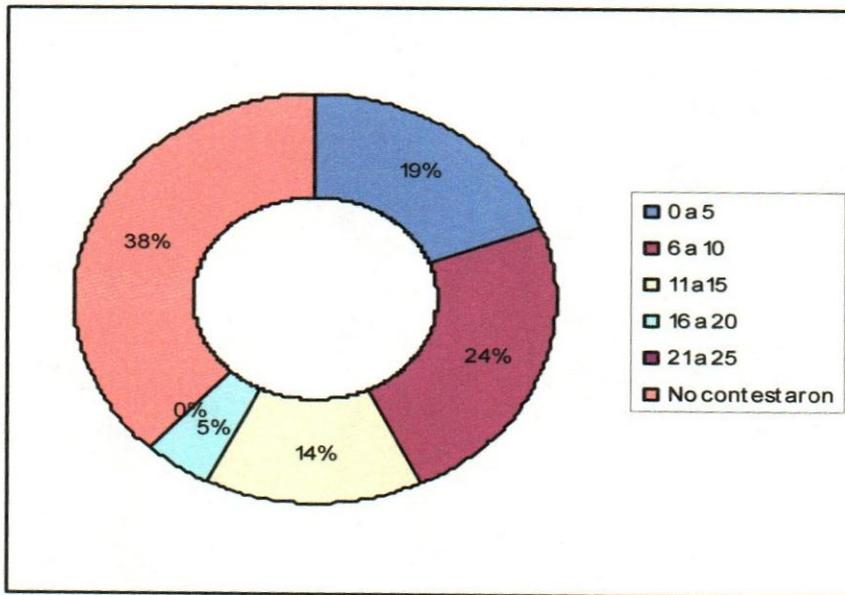


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "trabaja en forma coordina con los planes y objetivos de la dirección del plantel, un 27% dice nunca, un 23% contesto que a veces, un 18% dice que casi siempre, un 18% dice que siempre y 14% no contesto la pregunta.

DIAGNOSTICO

25.- ¿Cuántos procesos administrativos realiza con respecto a la función de su departamento?

0 a 5	4
6 a 10	5
11 a 15	3
16 a 20	1
21 a 25	0
No contestaron	8

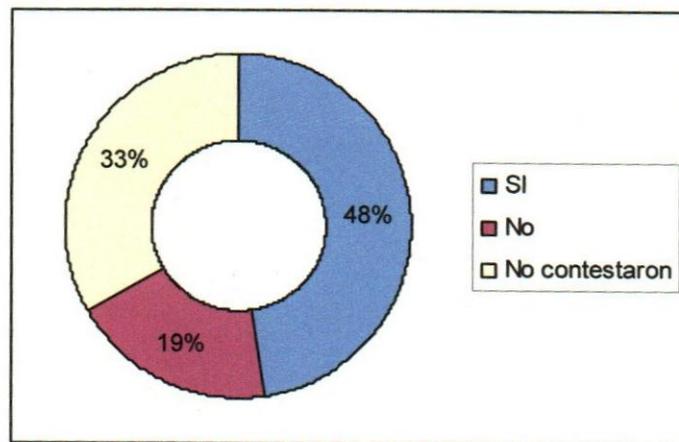


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Cuántos procesos administrativos realiza con respecto a la función de su departamento?"; un 38% no contestaron la pregunta, un 24% dice que de 6 a 10 procesos, 19% dice que de 0 a 5 procesos, un 14% dice que de 11 a 15 procesos y 5% dice que de 16 a 20 procesos.

DIAGNOSTICO

26.- ¿La institución cuenta con una planificación de organigrama?

SI	10
No	4
No contestaron	7



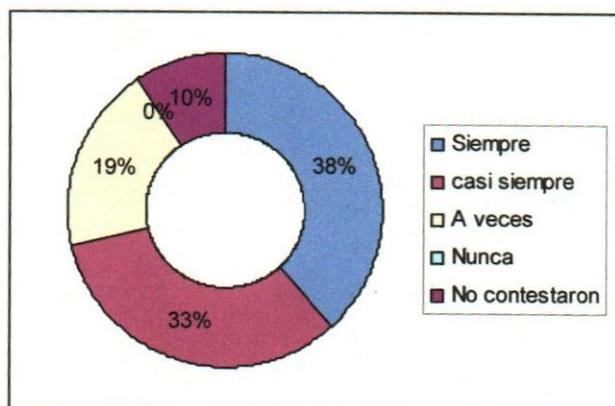
El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: “¿La institución cuenta con una planificación de organigrama?”, un 48% contestaron que si, un 33% no supo que responder, 19% dice que no.

Es importante señalar que la planeación de actividades del plantel, la elabora jefe del departamento de planeación sin acordar con los demás departamentos.

DIAGNOSTICO

27.- ¿Define bien sus objetivos antes de comenzar una actividad?

Siempre	8
casi siempre	7
A veces	4
Nunca	0
No contestaron	2

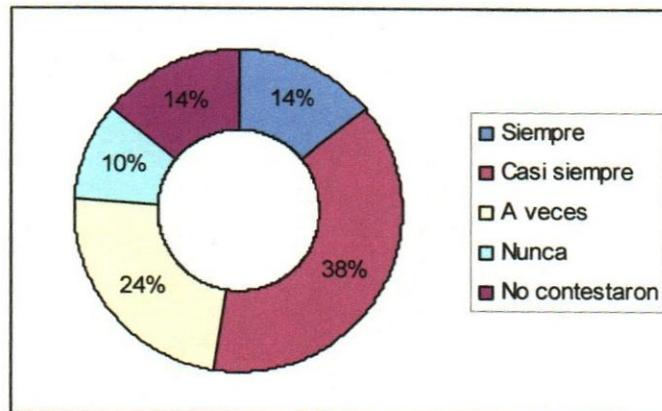


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Define bien sus objetivos antes de comenzar una actividad?", un 38% contestaron que siempre, un 33% contestaron que casi siempre, un 19% dice que a veces y 10% no contestó.

DIAGNOSTICO

28.- ¿Á quedado satisfecho con los resultados obtenidos?

Siempre	3
Casi siempre	8
A veces	5
Nunca	2
No contestaron	3



El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Á quedado satisfecho con los resultados obtenidos?", un 38% contestaron que casi siempre, un 24% contestaron que a veces, un 14% dice que siempre, un 14% no contestaron y 10% dice que nunca.

Es importante señalar que los trabajadores desempeñan su trabajo conforme a sus objetivos personales, sin coordinación con la dirección o con el departamento de planeación y evaluación.

Además se puede observar la necesidad de satisfacción laboral, razón por la que se puede considerar como un área de oportunidad para la mejora continua.

En virtud de los porcentajes obtenidos es factible aplicar el enfoque a los procesos de la política y PHCA de mejora continua.

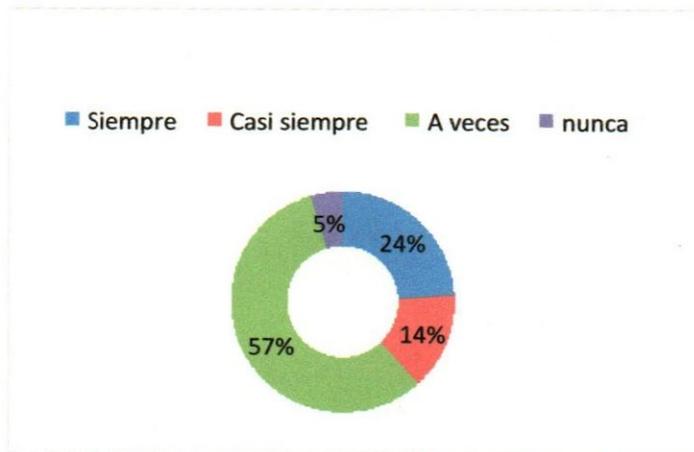
Es un área de oportunidad.

DIAGNOSTICO

Espacios y Suministro de materiales adecuados.

30.- ¿Cuenta con los recursos materiales adecuados?

Siempre	5
Casi siempre	3
A veces	12
nunca	1

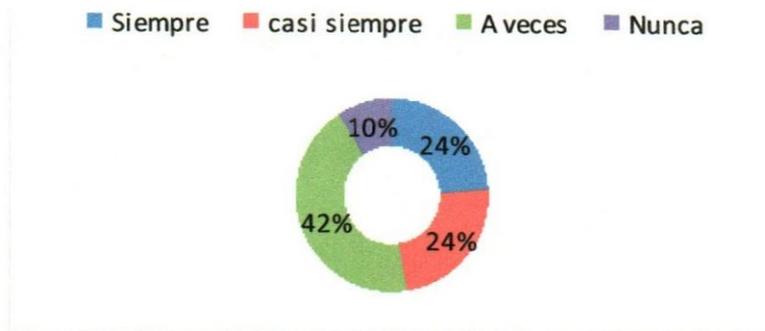


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Cuenta con los recursos materiales adecuados?", un 57% dice que a veces, un 24% dice que siempre, 14% dice que casi siempre y un 5% dice que nunca.

DIAGNOSTICO

31.- ¿Ayuda realmente dichos recursos a alcanzar los objetivos propuestos?

Siempre	5
casi siempre	5
A veces	9
Nunca	2

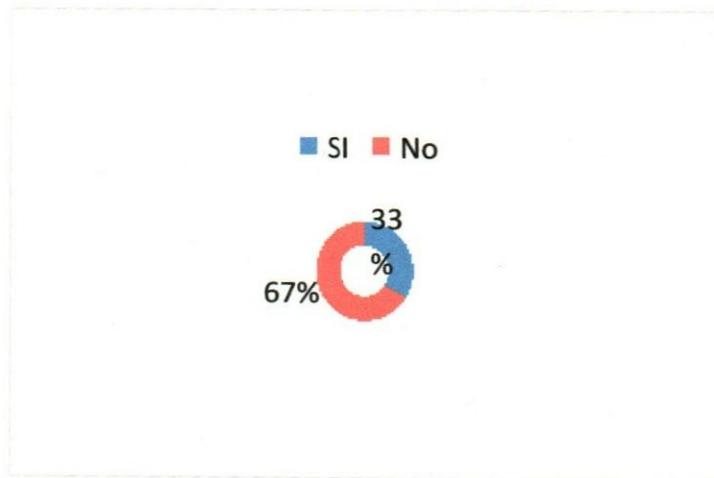


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Ayuda realmente dichos recursos a alcanzar los objetivos propuestos?", un 42% dice que a veces, un 24% dice que casi siempre, 24% dice que siempre y un 10% dice que nunca.

DIAGNOSTICO

32.- ¿Los espacios de trabajo son los adecuados para su desempeño?

SI	7
No	14



El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Los espacios de trabajo son los adecuados para su desempeño?", un 67% dice que no, un 33% dice que si.

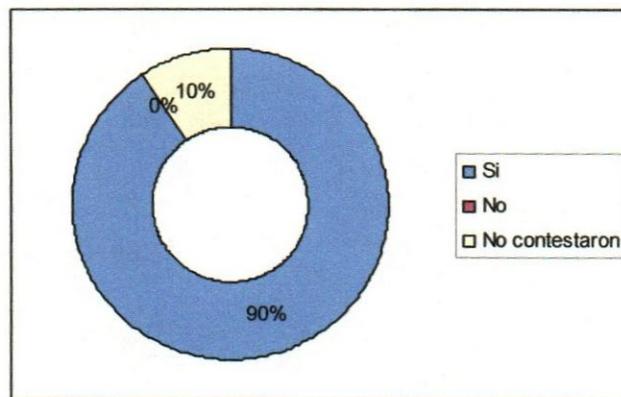
Las respuestas proporcionadas nos indican que los espacios de trabajo no son los adecuados, así como tampoco existe un análisis para proporcionar el material óptimo de los trabajadores administrativos.

DIAGNOSTICO

Propósitos o intenciones de mejora del personal.

33.- ¿Considera usted importante una planeación de actividades?

Si	19
No	0
No contestaron	2

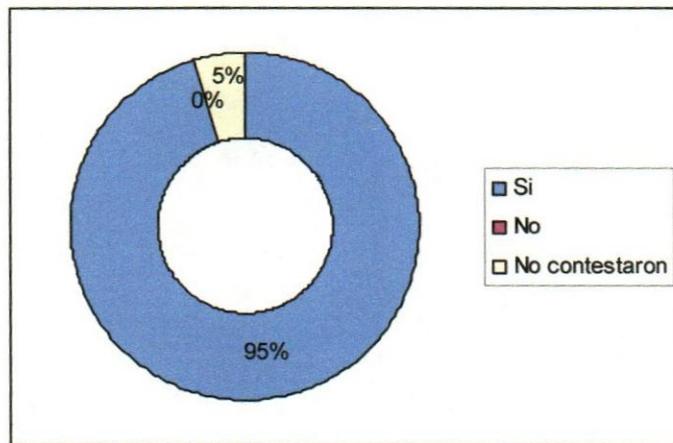


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Considera usted importante una planeación de actividades?", un 90% contestaron que si, un 10% dice que no.

DIAGNOSTICO

34.- ¿Después de los resultados obtenidos considera usted necesario mejorar?

Si	20
No	0
No contestaron	1

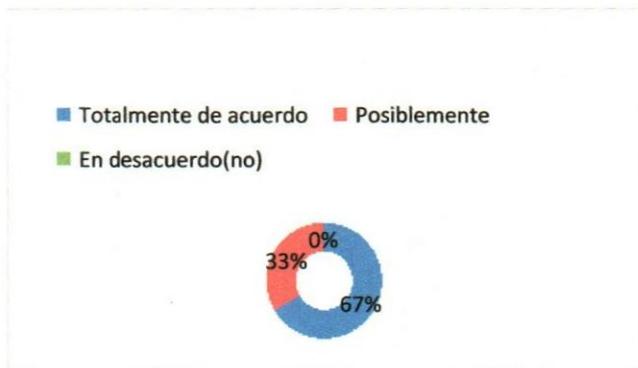


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Después de los resultados obtenidos considera usted necesario mejorar?", un 95% contestaron que si y un 5% no contestaron la pregunta.

DIAGNOSTICO

35.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de procesos para realizar su trabajo?

Totalmente de acuerdo	14
Posiblemente	7
En desacuerdo(no)	0

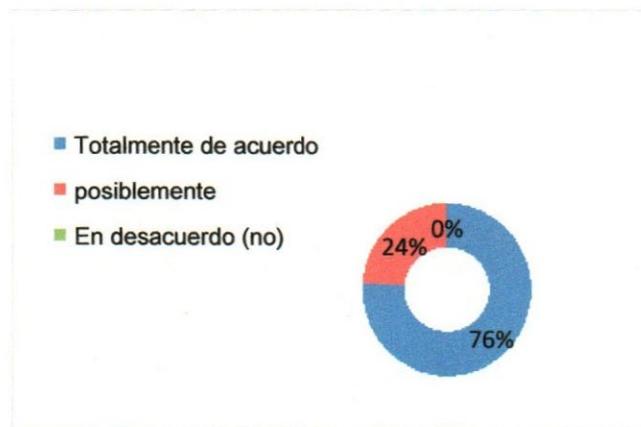


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: “¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de procesos para realizar su trabajo?”, un 67% esta totalmente de acuerdo y 33% dice que posiblemente.

DIAGNOSTICO

36.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de procedimientos para aplicar su trabajo?

Totalmente de acuerdo	16
posiblemente	5
En desacuerdo(no)	0

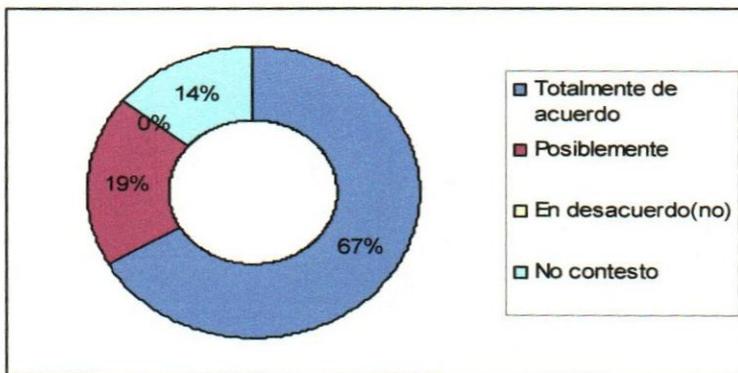


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: “¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de procedimientos para realizar su trabajo?”, un 76% esta totalmente de acuerdo, 24% contesto que posiblemente y un 0% esta en desacuerdo.

DIAGNOSTICO

37.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de actividades para aplicar su trabajo?

Totalmente de acuerdo	14
Posiblemente	4
En desacuerdo(no)	0
No contesto	3



El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de actividades para aplicar su trabajo?", un 67% esta totalmente de acuerdo, 19% contesto que posiblemente, un 14% no contesto y un 0% esta en desacuerdo.

DIAGNOSTICO

38.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar una evaluación de actividades aplicadas a su trabajo?

Totalmente de acuerdo	16
Posiblemente	5
En desacuerdo(no)	0

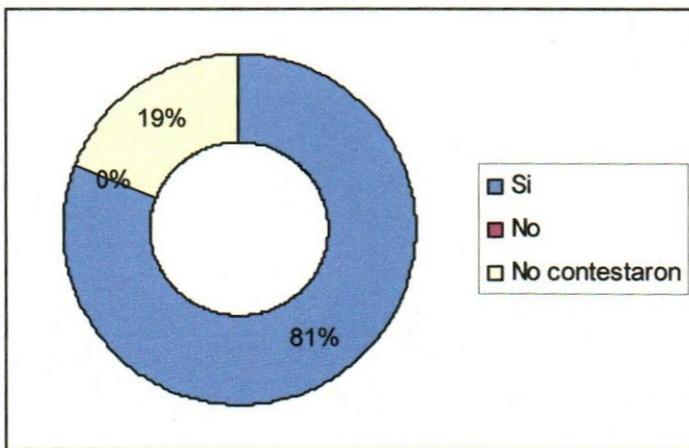


El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: “¿Estaría de acuerdo en aplicar una evaluación de actividades aplicadas a su trabajo?”, un 76% esta totalmente de acuerdo, 24% contesto que posiblemente y un 0% esta en desacuerdo.

DIAGNOSTICO

39.- ¿Estaría dispuesto a colaborar en un proyecto de mejora continua para la realización de funciones de su departamento?

Si	17
No	0
No contestaron	4



El personal administrativo que respondió la encuesta con respecto a la pregunta: "¿Estaría dispuesto a colaborar en un proyecto de mejora continua para la realización de funciones de su departamento?", un 81% esta totalmente de acuerdo, 19% contesto que posiblemente y un 0% esta en desacuerdo.

Por todas las respuestas obtenidas en este segmento se puede interpretar que el personal administrativo tiene la disponibilidad de colaborar en la aplicación de la mejora continua del plantel.

DIAGNOSTICO

3.1.2 Análisis cualitativo.

Este análisis se realizó por cada variable que fue manejada dentro del instrumento de medición:

❖ Datos Generales.

El 33% de los empleados tienen un nivel de escolaridad de Licenciatura, seguido por el 29% con Maestría, 24% con Bachillerato y un 14% con estudios Academia Comercial, esto demuestra que es un personal preparado, el cual entenderá la importancia de un Sistema de Mejora Continua de los Procesos Administrativos del CBTIS # 233. **(Ver gráfica de reactivo # 1)**

❖ Desempeño y Experiencia Administrativa.

Para medir esta variable se realizaron las siguientes preguntas:

- 6.- Años de experiencia en el puesto administrativo actual.
- 7.- Años de experiencia administrativa en el plantel/planteles DGETI
- 8.- Años de experiencia docente.
- 9.- Actividades o funciones que realiza en el plantel.

Con las preguntas anteriormente mencionadas, se pretendió saber qué experiencia administrativa y en el puesto actual que tiene el personal del CBTis # 233, así como también si realizaban funciones docentes.

Situación encontrada:

La mayoría del personal entrevistado (58%) tiene entre 11 y 20 años de experiencia administrativa y el 62% del personal se dedican solamente a las actividades administrativas, se concluyó que el personal tiene la suficiente experiencia en las actividades administrativas que realiza, pero que hace

DIAGNOSTICO

falta comunicación y coordinación de las actividades administrativas. (Ver gráficas de reactivos No. 6, 7,8 y9)

❖ **Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores administrativos del CBTis # 233**

Las preguntas para medir esta variable fueron:

10.- ¿Ha recibido capacitación y adiestramiento para las actividades administrativas que realiza durante los últimos dos años?

Situación encontrada:

Nos respecto a la responsabilidad de la institución de capacitar a sus trabajadores, se encontró que la Institución es inconsistente en dicho compromiso, en virtud de que la mayoría de los trabajadores que se dedican solamente a actividades administrativas no reciben cursos de capacitación (48%) y los trabajadores administrativos que también realizan actividades docentes reciben un curso cada año (38%); lo que genera desinterés en el personal, además de que realizan sus actividades administrativas como consideran conveniente, por lo que se asume que es un área de oportunidad para la mejora continua en el CBTis # 233 (Ver gráfica de reactivo # 10)

❖ **Políticas de la Institución y/o Dirección.**

Para medir esta variable se realizaron las siguientes preguntas:

12.- ¿Sabe la misión de la Institución DGETI?

13.- ¿Sabe la Visión de la Institución DGETI?

14.- ¿Sabe los Objetivos de la Dirección del plantel?

DIAGNOSTICO

Situación encontrada:

Se encontró que la mayoría del personal entrevistado (86%) sabe la Visión y la Misión de la Institución, pero el 76% del personal administrativo no sabe el Objetivo de la Dirección del plantel, por lo que se concluyó que existe una falta de comunicación y que el personal no se siente involucrado ni considerado dentro de los proyectos del plantel, trayendo como consecuencia que cada departamento o trabajador realice sus actividades según sus consideraciones personales, por lo que se asume que es un área de oportunidad en el CBTis # 233. (Ver gráficas de reactivos No. 12, 13 y 14)

❖ Manuales de la Institución.

Para medir esta variable se realizaron las siguientes preguntas:

15.- ¿Existe un Manual de funciones organizacional en su plantel?

16.- ¿Existe un Manual de procesos en su institución educativa?

17.- ¿Existe un Manual de procedimientos en su institución educativa?

18.- ¿El trabajo o las funciones (actividades) que realiza con respecto a su departamento, las desarrolla con respecto a un procedimiento sistemático (lógico y ordenado)?

La mayoría de los encuestados (76%) afirmaron que hay un manual de funciones organizacional en el plantel, por lo tanto saben que existen las funciones que corresponden a su puesto o a su departamento, es importante señalar que si hay un manual de funciones por parte de la institución; por otro lado la dirección afirma que otorga una copia de las funciones que le corresponden a la persona cuando se le otorga un nuevo nombramiento u cargo. (Ver gráfica de reactivo no. 15)

Así mismo un 35.5% del personal encuestado afirmó que si existe manual de procesos y de procedimientos de la institución, un promedio de 21.5% no

DIAGNOSTICO

supo que contestar, es importante señalar que no hay manual de procesos, ni de procedimientos de la institución; esto quiere decir que desconocen la información de las actividades administrativas de la institución. **(Ver gráfica de reactivos no. 16 y 17)**

Es importante señalar que solamente un 24% del personal encuestado realiza sus actividades con procedimiento sistemático, este procedimiento no esta escrito, solamente lo realiza por experiencia y por su manera de desarrollar su actividades. **(Ver gráfica de reactivo no. 18)**

Por las respuestas obtenidas podemos concluir que se tiene un área de oportunidad para la mejora continua en lo que respecta a la política de procesos.

❖ **Planeación y Evaluación de actividades administrativas de la Institución.**

Para medir esta variable se realizaron las siguientes preguntas:

19.- ¿Elabora un plan de actividades administrativas de su departamento o función antes de iniciar el periodo?

20.- ¿El trabajo o las funciones que realiza con respecto a su departamento, las lleva a cabo con una planeación?

21.- ¿Realiza la evaluación y medición de las funciones o actividades administrativas que desarrolla de manera constante en su departamento?

22.- ¿Aplica la evaluación y medición de sus actividades para realizar la planeación (nueva planeación) de mejora de sus nuevas actividades?

23.- ¿Realiza la institución una revisión constante de las actividades de trabajo?

24.- ¿Trabaja de forma coordinada con los planes y objetivos de la dirección del plantel?

25.- ¿Cuántos procesos administrativos realiza con respecto a la función de su departamento?

DIAGNOSTICO

26.- ¿La institución cuenta con una planeación de organigrama?

27.- ¿Define bien sus objetivos antes de comenzar una actividad?

29.- ¿A quedado satisfecho(a) con los resultados obtenidos?

Situación encontrada:

La mayoría de los encuestados (66%) afirmo que elabora una planeación de sus actividades de manera independiente según sus objetivos personales, no con respecto a la planeación y/o objetivos de la dirección, debido a la falta de coordinación y comunicación. **(Ver gráficas de reactivos 19, 20, 24, 26 y 27)**

Solamente 33% de los encuestados realiza actividades de medición y evaluación; la mayoría de los trabajadores administrativos encuestados no realizan un seguimiento y evaluación de sus actividades, así mismo el desconocimiento de procesos administrativos (38% no supo que contestar y más del 43% contesto mal el número de procesos administrativos que realiza), estas dos situaciones manifiestan que el desempeño laboral no se realiza por procesos administrativos, que no existe una valoración de actividades para mejora, razón por la que se considera un área propicia para la mejora continua. **(Ver gráficas de reactivos 21, 22, 23 y 25)**

También se encontró que solamente 14% de los encuestados esta siempre satisfecho con los resultados obtenidos por el desarrollo de sus actividades, razón por la que se puede deducir que existe una aceptación de la necesidad de mejora por parte del personal, razón por la que se considera un área propicia para la mejora continua. **(Ver gráficas de reactivos 29)**

DIAGNOSTICO

- ❖ Espacios y suministros para desarrollo de actividades laborales de la institución.

Para medir esta variable se realizaron las siguientes preguntas:

- 30.- ¿Cuenta con los recursos materiales adecuados?
- 31.- ¿Ayudan realmente dichos recursos a alcanzar los objetivos propuestos?
- 32.- ¿Los espacios de trabajo son los adecuados para su desempeño?

Situación encontrada:

Solamente el 24% de los encuestados afirmo que los recursos materiales con los que cuenta siempre son adecuados y que siempre le ayudan a alcanzar los objetivos propuestos; así mismo el 67% de los encuestados considera que no cuenta con los espacios adecuados para su desempeño laboral, razón por la que se interpreta que la mayoría del personal esta insatisfecho con los recursos materiales con que cuenta y con los espacios para desarrollar sus actividades laborales, en virtud de que consideran que existen barreras para lograr su mejor desempeño laboral y sus objetivos, y su mejor desempeño; como se esta buscando la mejora continua, se considera áreas de oportunidad, en la que se pretende llegar al 100% de conformidad de los encuestados. (Ver gráficas de reactivos 30, 31 y 32)

- ❖ **Propósitos o intenciones de mejora del personal.**

Para medir esta variable se realizaron las siguientes preguntas:

- 33.- ¿Considera usted importante una planeación de actividades?
- 34.- ¿Después de los resultados obtenidos considera usted necesario mejorar?
- 35.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de procesos para utilizar en su trabajo?

DIAGNOSTICO

36.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de procedimientos para utilizar en su trabajo?

37.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de actividades para utilizar en su trabajo?

38.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar una evaluación de actividades aplicadas a su trabajo?

39.- ¿Estaría dispuesto a colaborar en un proyecto de mejora continua para realización de sus funciones?

Situación Encontrada

Un promedio de 72% de los encuestados está de acuerdo en aplicar la planeación de actividades, la medición y evaluación de actividades para mejorar su desempeño laboral o eficiencia; así mismo la mayoría del personal encuestado (93%) afirmo que estarían de acuerdo en colaborar en un proyecto de mejora en su centro de trabajo, para hacer más eficiente y eficaz su desempeño laboral; razón por la que tenemos un área de oportunidad para la mejora continua. **(Ver gráficas de reactivos 33, 34, 35, 36, 37, 38 y 39)**

❖ Conocimientos o Experiencia con respecto a Procesos Administrativos.

Es importante señalar que en el cuestionario se trato de medir el conocimiento de los trabajadores administrativos o encuestados con respecto al tema de Procesos administrativos, con las siguientes expresiones o preguntas:

a).- Escribe el nombre de los procesos administrativos que realiza (se le solicitaban solamente ocho).

b).- ¿Cuáles son los elementos de entrada (las instrucciones, documentos administrativos, materiales, herramientas, equipos, etc.) que requiere para

DIAGNOSTICO

realizar cada uno de los procesos administrativos mencionados anteriormente? (se le solicitaban solamente ocho).

c).- ¿Cuál es el producto u resultado que obtiene o brinda en cada uno de los procesos mencionados anteriormente? (se le solicitaban solamente ocho).

d).- Escriba el nombre de 2 actividades o procesos que realice.

e).- En las actividades o procesos antes mencionados, ¿Quiénes son los clientes internos?

f).- En las actividades antes mencionados, ¿Quiénes son los clientes externos?

Situación encontrada

El 100% de los encuestados no supo que contestar o no contestaron ninguna de las preguntas anteriores sobre procesos administrativos; es importante señalar que mencionaron que no tenían una clara idea de que era un proceso administrativo, que no podían describir los elemento de entrada y de salida de los procesos administrativos; razón por la que se considera un área de oportunidad para aplicar la política de mejora continua con respecto a procesos administrativos.

Como se puede observar existen diversas áreas de oportunidad, en las cuales se hará una propuesta de mejora continua en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS # 233

Una vez realizado el análisis cualitativo y cuantitativo, se identificaron las actividades administrativas que no son eficientes en el CBTis # 233 a las cuales se les harán una propuesta de Mejora Continua que permita perfeccionarlas.

4.1 VARIABLE: Desempeño y Experiencia administrativa

La política de Mejora Continua, se debe establecer como punto de referencia para dirigir, en este caso al CBTis # 233, para dirigirlo hacia la mejora de desempeño.

La dirección del plantel para aprovechar la experiencia y preparación académica de los trabajadores administrativos del CBTis # 233, debe planear reuniones de trabajo y diseñar formatos para que los trabajadores administrativos anoten y elaboren sus quejas y sugerencias que lleven a una mejora de actividades, para sientan que son tomados en cuenta, que su participación, experiencia y opinión son importantes, y se sientan involucrados dentro del proyecto de mejora continua.

**PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA PARA LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DEL CBTis # 233**

4.2 VARIABLE: Capacitación y adiestramiento de los trabajadores administrativos del CBTis # 233

Dentro de esta variable es importante conocer los elementos que conforman las características del individuo, del grupo y de las organizaciones, así como sus factores que influyen en el comportamiento humano para proponer estrategias que solucionen posibles conflictos entre el personal del CBTis # 233 y lograr una adecuada relación empleado – jefe.

Impartir curso de formación:

Área	Temática
ADMINISTRACIÓN	Comportamiento Organizacional e Individual. Procesos de Motivación y la satisfacción en el trabajo. Procesos y procedimientos administrativos. Procesos de liderazgo. Comunicación y conflictos en la organización. Calidad en el Servicio. Relaciones Humanas.
SUPERACIÓN PERSONAL	Temas de superación personal.
TÉCNICA OPERATIVA	Capacitación y adiestramiento con respecto a la función que desempeña el personal administrativo.

La capacitación podrá crear cambios substanciales siempre y cuando se trabaje con diferentes áreas de la organización.

Según el tipo de cambio se determinará los resultados de capacitación.

PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL CBTis # 233

4.3 VARIABLE: Políticas de la Institución

En lo que respecta a la dirección del plantel la mejora continua indica que ésta, debe crear un ambiente que promueva la participación activa de los recursos intelectuales de todo el personal y el desarrollo de los empleados para ponerlos al servicio de la institución, que se sientan completamente involucrados, y asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios. Así mismo, se dice que debe establecer un proceso eficaz y eficiente de comunicación.

Por lo tanto debe programar y realizar reuniones con todos los trabajadores del plantel, mínimo cada 6 meses, para escuchar los distintos puntos de vista y propuestas, para después consensar las propuestas que mencionaron, para elaborar a través de un acuerdo común y con compromiso el Objetivo a alcanzar en el nuevo ciclo escolar (semestre y año escolar).

El responsable de llevar a cabo esta actividad será el departamento de planeación y evaluación del plantel en coordinación con la dirección y subdirección del plantel.

4.4 VARIABLE: Manuales de la Institución

La dirección del plantel debe realizar las siguientes acciones:

- Nombrar a un responsable de la elaboración de procesos y procedimientos administrativos, para que con el apoyo del personal administrativo se realicen los procesos y procedimientos administrativos del CBTis # 233.
- Revisar de conjuntamente con todos los trabajadores administrativos del CBTis # 233, cada uno de los procesos y procedimientos administrativos de los manuales elaborados, para admitirlos como correctos.
- Proporcionar de los manuales de: procesos y procedimientos administrativos, una copia de los procesos y procedimientos administrativos que le correspondan a cada trabajador.
- Organizar e impartir cursos de capacitación al personal sobre el uso del manual de procesos y procedimientos administrativos.
- Preguntar constantemente si existen dudas en relación al manual para que éstas sean aclaradas oportunamente.

PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL CBTis # 233

- Evaluar la claridad del manual, a través de preguntas de retroalimentación al finalizar el curso.

4.5 VARIABLE: Planeación y Evaluación de actividades administrativas del CBTis # 233

Crear una política de calidad con procesos cotidianos, inherentes y de acuerdo a las necesidades del CBTis # 233, para guiar el proceder de los trabajadores y/o empleados hacia la mejora continua; porque mientras mejor definidos estén los elementos de la planeación y la planeación de las actividades, los encargados de ejecutarla comprenden más fácilmente como llevar a la práctica lo planeado con anterioridad, y así evitar la toma de decisiones de forma intuitiva. La dirección del plantel como representante de una organización educativa debe planear todas las actividades de apoyo a la educación, así como las de diseño, desarrollo, entrega y evaluación de los procesos educativos y, los procedimientos de mejora.

En lo que respecta a esta variable se propone la aplicación de la mejora continua con el círculo Planear, Hacer, Checar (verificar o evaluar) y Actuar (que corresponde al círculo de Deming), en virtud de que es un ciclo fácilmente aplicable a todos los procesos administrativos y para obtener una gestión de calidad.

Se sugieren la planeación de los siguientes procesos:

- a).- Formación del personal y otras actividades.
- b).- Adquisición de materiales y otros recursos.
- c).- Admisión de candidatos (educandos)
- d).- Control de los cambios de diseño y desarrollo de los planes de estudio, calendario de cursos, horarios y prerrequisitos.
- e).- Proporcionar el acervo de referencias documentales, equipo audiovisual, equipo de cómputo, y otros servicios.
- f).- Proporcionar seguridad, higiene y servicios de protección civil.
- g).- Asignación de áreas de trabajo administrativo, aulas, laboratorios, talleres, sala audiovisual, sala de cómputo, biblioteca y otros espacios similares.

PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL CBTis # 233

- h).- Mantenimiento de las instalaciones.
- i).- Actividades de enseñanza – aprendizaje.
- j).- Diseño y desarrollo de los planes y programas de estudio.
- k).- Vinculación con el sector productivo.

4.6 VARIABLE: Espacios y suministros de materiales adecuados

Anteriormente se menciona que se deben proporcionar los espacios y recursos necesarios para lograr la calidad, uno de esos recursos es el espacio físico de trabajo, por lo cual se propone lo siguiente:

Lograr una adecuada distribución del espacio de trabajo para que el ambiente laboral mejore, se puede elaborar un LAY – OUT que permita optimizar los espacios o áreas de trabajo, material, equipo, la iluminación de la áreas de trabajo, la ventilación, temperatura del ambiente y favorecer el clima organizacional. Para que exista un ambiente de confort en las áreas de trabajo y los trabajadores desarrollen sus actividades con eficiencia y eficacia.

4.7 VARIABLE: Propósitos e intenciones de mejora del personal

Es muy importante que la Dirección del plantel considere y revalore la voluntad del personal administrativo, con respecto a su decisión de colaborar en un proyecto de mejora continua, con la finalidad de hacer las mejoras que correspondan y se requieran en el plantel, para lograr un servicio con eficiencia y calidad.

CONCLUSIONES

Las áreas de oportunidad encontradas en el CBTIS # 233 principalmente correspondieron a que no existe una política, objetivo y metas por parte de la dirección del plantel, en virtud de que no se realiza una planeación administrativa y operativa de las actividades que se llevarán a cabo durante el semestre y año escolar. Así mismo no se lleva a cabo una capacitación y adiestramiento para los trabajadores con respecto a las funciones que realiza, para hacer más eficiente su trabajo. El personal también necesita capacitación con respecto a lo correspondiente a procesos y procedimientos administrativos.

La dificultad puede ser debido a que en un mar de funciones y actividades como las que se tienen en las organizaciones de hoy, encontrar, identificar y documentar los procesos administrativos de las organizaciones tradicionales representa un verdadero reto y cambio de mentalidad para cualquier empresa.

Razón por la que saltar de una empresa que piensa en funciones y puestos de trabajo, a un que trabaja con actividades secuenciales horizontales o cambiar tu pensamiento de una empresa vertical, jerárquica y piramidal a una angosta flexible y horizontal, es un camino que solo el Kaizen puede ayuda a recorrer.

Por lo que se propone la aplicación de la mejora continúa para eficientar los procesos administrativos, lo que coadyuva a ofrecer una educación con calidad.

CONCLUSIONES

También se propuso la política de mejora continúa, que permita guiar el proceder del CBTis # 233 en base al nuevo modelo educativo, así mismo se considero necesario la elaboración de el manual de procesos y de procedimientos administrativos, entregar copias del manual a los trabajadores y capacitarlos sobre el uso del mismo ya que de acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento (cuestionario), no hay en la institución y desconocen sobre el tema.

BIBLIOGRAFÍA:

STONER, James A. F., FREEMAN R. Edward, GILBERT JR Daniel R. ADMINISTRACIÓN, Pearson Educación, México D. F. 6a. Edición 2006. Págs. 691

STEPHEN P. Robinson, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson – Prentice Hall. México D. F. 10a. Edición 2004, Págs. 675

DAFT L. Richard, ORGANIZACIONAL Teoría y Diseño, Editorial Thomson. México D. F. 8a. Edición. Octubre 2005, Págs. 612

MARTÍN Fernández Evaristo, GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS INTELIGENTES, Mc Graw Hill, Madrid España. 2a. Edición. 2001, Págs. 312

HALL, Richard H. ORGANIZACIONES, Estructura, Procesos y Resultados. Prentice Hall. 6a. Edición 2003, Págs. 360

MUNCH, GARCIA FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN. Editorial Trillas. México D. F. 6ª. Edición. Septiembre 2005, Págs. 246

SUAREZ, Barraza Manuel Francisco, EL KAIZEN: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. Panorama Editorial. México D. F. 1era. Edición. Enero 2007 Págs. 416

MASAAKI Imai. KAIZEN La clave de la ventaja Competitiva Japonesa. Editorial Cecs. México D. F. Décima Novena Reimpresión. 2006, Págs. 302

MASAAKI Imai. CÓMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO (GEMBA), Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá Colombia. 1era. Edición 2003, Págs. 312

SOLANA, Fernando. CARDIEL, Reyes Raúl. BOLAÑOS Raúl. HISTORIA DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO. Editorial Fondo de Cultura Económica S. E. P. México D. F. Edición 1981. Págs. 666

LATAPÍ, Sarre Pablo. UN SIGLO DE EDUCACIÓN EN MÉXICO, Tomo I, Editorial Fondo de Cultura Económica S. E. P. México D. F. Edición 2a. Edición 2003. Págs. 448

PAZOS, Luís. HISTORIA SINÓPTICA DE MÉXICO DE LOS OLMECAS A FOX. Editorial Diana. México D. F. Edición 2000. págs. 157

DIRECCION DE INTERNET

www.dgeti.sep.gob.mx

CUESTIONARIO

Este cuestionario forma parte de un proyecto de investigación, tiene la finalidad de que el personal administrativo del CBTis # 233 proporcione información con respecto a sus conocimientos y experiencia sobre el desarrollo de sus procesos o actividades administrativas que realiza con relación a la función que le corresponde; Por lo que se le suplica veracidad y autenticidad en la información solicitada, con la finalidad de llevar a cabo un diagnostico preciso y apegado a la realidad de la institución.

Así mismo la información permitirá el diagnostico para una tesis de Maestría titulada:

“La Mejora Continua como herramienta eficaz en los procesos administrativos de la educación media superior”

“Caso: Centro de Bachillerato Tecnológico y de servicios # 233, de Tuxtla Gutiérrez Chiapas”.

Su participación para el desarrollo es de suma importancia, la información que proporcione será totalmente confidencial.

INSTRUCCIONES

- En los espacios en blanco de las líneas, escriba la información que se le solicita.
- En los cuadros o círculos pequeños en blanco, elige el que más se aproxime y/o sea tu respuesta y márcalo con una “X”
- En los cuadros marca con una “X”, la respuesta que consideres correcta.

Datos generales del entrevistado:

Género: Masculino Femenino **Edad:** _____ años

Formación Académica

Grado Máximo de estudios:

- Primaria Secundaria Comercial Bachillerato
 Licenciatura Especialidad Maestría Doctorado

Área de conocimiento de la Licenciatura:

<input type="checkbox"/> Ciencias Agropecuarias	<input type="checkbox"/> Ciencias Sociales y Administrativas
<input type="checkbox"/> Ciencias de la Salud	<input type="checkbox"/> Educación y Humanidades
<input type="checkbox"/> Ciencias Naturales y Exactas	<input type="checkbox"/> Ingeniería y tecnología

Área de conocimiento de la Especialidad (E) / Maestría (M):

<input type="checkbox"/> Ciencias Agropecuarias	<input type="checkbox"/> Ciencias Sociales y Administrativas
<input type="checkbox"/> Ciencias de la Salud	<input type="checkbox"/> Educación y Humanidades
<input type="checkbox"/> Ciencias Naturales y Exactas	<input type="checkbox"/> Ingeniería y tecnología

CUESTIONARIO

(Opcional)

Nombre del puesto / cargo actual:

Antigüedad en el puesto: _____ Años.

Desempeño y experiencia administrativa.

6.- Años de experiencia en el puesto administrativo actual:

- 0 - 5 6 - 10 11 - 15
 16 - 20 Más de 20

7.- Años de experiencia administrativa en el plantel/planteles de la DGETI:

- 0 - 5 6 - 10 11 - 15
 16 - 20 Más de 20

8.- Años de experiencia docente:

- 0 - 5 6 - 10 11 - 15
 16 - 20 Más de 20

9.- Actividades o funciones que realiza en el plantel:

- Solamente administrativas Administrativas y docentes

Capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

10.- ¿Has recibido Capacitación o Adiestramiento para las actividades administrativas que realizas, durante los últimos dos años próximos pasados?

- No Un curso cada año
 Dos cursos cada año Más de dos cursos por año

Políticas de la institución (DGETI / CBTis # 233)

12.- ¿Sabe la Misión de la institución DGETI?

- Si No

13.- ¿Sabe la Visión de la institución DGETI?

- Si No

CUESTIONARIO

13.- ¿Sabe los Objetivos de la dirección del plantel?

Si

No

Manuales de la institución.

15.- ¿Existe un manual de funciones organizacionales en su plantel?

Si

No

16.- ¿Existe un manual de procesos en su institución educativa?

Si

No

17.- ¿Existe un manual de procedimientos en su institución educativa?

Si

No

18.- ¿El trabajo o las funciones (actividades) que realiza con respecto a su departamento, las desarrolla con respecto a un procedimiento sistemático (lógico y ordenado)?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

Planeación de actividades administrativas de la institución.

19.- ¿Elabora un plan de actividades administrativas de su departamento o función antes de iniciar el periodo escolar (año escolar/semestre)?

Si

No

20.- El trabajo o funciones que realiza con respecto a su departamento, ¿las lleva a cabo con una planeación administrativa?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

21.- ¿Realiza la evaluación y medición de las funciones o actividades que desarrolla de manera constante en su departamento?

Si

No

CUESTIONARIO

22.- ¿Aplica la evaluación y medición de sus actividades, para realizar la mejora de su nueva planeación de actividades?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

23.- ¿Realiza la institución una revisión constante de las actividades de trabajo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

24.- ¿Trabaja de forma coordinada con los planes y objetivos de la dirección del plantel?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

25.- ¿Cuántos procesos administrativos realiza con respecto a la función de su departamento?

- 0 - 5 6 - 10 11 - 15
 16 - 20 20 - 25

26.- ¿La institución cuenta con una planificación de organigrama?

Si

No

27.- ¿Define bien sus objetivos antes de comenzar una actividad?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

28.- ¿Á quedado satisfecho con los resultados obtenidos?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

CUESTIONARIO

Espacios y Suministro de materiales adecuados.

30.- ¿Cuenta con los recursos materiales adecuados?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

31.- ¿Ayuda realmente dichos recursos a alcanzar los objetivos propuestos?

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

32.- ¿Los espacios de trabajo son los adecuados para su desempeño?

Si

No

Propósitos o intenciones de mejora del personal.

33.- ¿Considera usted importante una planeación de actividades?

Si

No

34.- ¿Después de los resultados obtenidos considera usted necesario mejorar?

Si

No

35.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de procesos para realizar su trabajo?

Totalmente de acuerdo	Posiblemente	En desacuerdo (No)

36.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de procedimientos para aplicar su trabajo?

Totalmente de acuerdo	Posiblemente	En desacuerdo (No)

37.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un manual de actividades para aplicar su trabajo?

Totalmente de acuerdo	Posiblemente	En desacuerdo (No)

CUESTIONARIO

38.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar una evaluación de actividades aplicadas a su trabajo?

Totalmente de acuerdo	Posiblemente	En desacuerdo (No)

39.- ¿Estaría dispuesto a colaborar en un proyecto de mejora continua para la realización de funciones de su departamento?

Si

No

**DE ANTEMANO GRACIAS POR SU APOYO
Y COLABORACIÓN.**

ATENTAMENTE

ING. JOSÉ ARMANDO SÁNCHEZ MENDOZA.