

207

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

E. N. E. P. A C A T L A N



"ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
EN EL SECTOR PUBLICO"

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciado en Administración Pública
y Ciencias Políticas
P R E S E N T A
PATRICIA DE ICAZA GOMEZ
MEXICO, D. F. 1989



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	i
CAPITULO 1.- MARCO TEORICO	
1.1 La Calidad Científicamente Definida.....1	
1.2 La Calidad Definida desde el Punto de Vista del Administrador.....3	
1.3 La Calidad como una Filosofía Psicosocial.5	
1.4 Énfasis en los Resultados.....8	
1.5 Planeación del Cambio.....10	
Resumen.....13	
Notas Bibliográficas.....14	
CAPITULO 2.- ¿QUE ES CALIDAD?	
2.1 Antecedentes Generales.....17	
2.2 Enfoques de la Calidad.....21	
I.- Mejoramiento Continuo.....21	
II.- Proyectos Anuales de Mejora.....26	
III.- Administración Preventiva.....29	
2.3 Excelencia y Calidad.....41	
2.4 Creatividad.....48	
Resumen.....51	
Notas Bibliográficas.....52	
CAPITULO 3.- ¿PORQUE EMPRENDER UN ESFUERZO POR MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL SECTOR PUBLICO?	
Algunas razones para mejorar el servicio.....54	
Resumen.....58	
Notas Bibliográficas.....59	
CAPITULO 4.- MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO	
4.1 Antecedentes.....61	
I.- Reformas Sociales.....62	
II.- Reformas Económicas.....64	
III.- Reformas Administrativas.....66	
4.2 Esfuerzos por mejorar la A.P. en México a partir de 1970.....69	
Resumen.....74	
Notas Bibliográficas.....75	

CAPITULO 5.- ESTRATEGIA PARA LA CULTURA DE LA CALIDAD.....	77
Resumen.....	83
CONCLUSION.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	89
GLOSARIO.....	92

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La idea del tema de esta tesis surgió como respuesta a una inquietud personal por aplicar la interpretación moderna de Calidad a la Administración Pública en México. En contraste con la visión tradicional de Calidad, orientada hacia la producción y basada en términos de inspección de producto terminado y corrección de defectos, se plantea ahora un nuevo enfoque. Se trata de una filosofía de Dirección basada en el concepto de prevención. Prevenir es adelantarse a una posible situación futura que pudiera resultar adversa y evitar su posible impacto negativo. De este modo la Calidad deja de caer en el proceso administrativo como una fase únicamente de control a posteriori, para pasar a ser una de planeación a priori. Esto no quiere decir que el control desaparezca, sino por el contrario, que toma la forma de autocontrol, el cual está presente en cada una de las personas que integran una organización, ya que todos son responsables de la calidad no sólo de los productos y de los servicios que la misma genere, sino de todos y cada uno de los procesos administrativos y técnicos.

Dentro del plan de tesis primero se estudiaron a fondo los conceptos de Calidad que se están manejando actualmente en diversas partes del mundo como Estados Unidos, la URSS,

Inglaterra y Europa Continental, así como Japón, Corea, Singapur, China, Hong Kong y desde luego México. Este estudio contempló tanto los aspectos de manufactura como los de servicios por un lado, y por el otro los administrativos en dependencias gubernamentales. En un principio se consideraba que el movimiento para mejorar la calidad competía únicamente a la producción. Sin embargo, ahora además ya se han implantado exitosamente procesos de mejoramiento de la calidad en instituciones de servicio. Algunos ejemplos de estas últimas son: bancos, hoteles, prisiones, instituciones educativas, gobiernos municipales, hospitales, comercio exterior y, desde 1982 en el Instituto Nacional de Administración Pública en Malasia.

Posteriormente se hizo una revisión de la teoría administrativa a partir de Taylor, Fayol, Mayo, Weber, Maslow, Vroom, Peter, Bennis y Partin, identificándose aquellos principios que estuvieron relacionados de una u otra forma con la filosofía moderna de calidad.

Se elaboró un marco histórico para poder apreciar la evolución del concepto de calidad, como un antecedente necesario para introducir los conceptos de modernos que hoy en día son difundidos por expertos como Deming, Juran y Crosby. Se hizo también un análisis de cómo Tom Peters, en su obra "Thiving on Chaos", visualiza la calidad. Este mismo autor, con su teoría sobre la "excelencia", repasa las

características de varias empresas de éxito. La gran mayoría de ellas deben su triunfo a la implantación de un Proceso de Mejoramiento de la Calidad centrado en la gente y no en las cosas. Asimismo se reconoce, a través de Kobayashi, la importancia de la creatividad administrativa y la participación de cada uno de los que trabajan en una organización. De este modo todos son capaces de contribuir significativamente para mejorar la calidad y como consecuencia la satisfacción y la productividad de su organización.

En general, se trata de una filosofía que reconoce y da importancia a las cualidades humanas y busca ayudar a la gente a realizar su trabajo bien desde la primera vez. Esto incluye, desde luego, las etapas necesarias de diseño, pruebas y desarrollo, prototipos y pilotos.

Se analizaron diversos esfuerzos que se han dado en México para mejorar la Administración Pública y se concluyó que, en su mayoría, contemplan aspectos insertos en la interpretación moderna de la calidad. Sin embargo, éstos no han cristalizado debido a que no se ha tenido una infraestructura que facilite tanto la educación y comprensión de los conceptos, como el compromiso y el ambiente propicio que permita la continuidad del proceso. Por otra parte, lo anterior indica que no es necesario elaborar leyes específicas para llevar a cabo un Proceso de Mejoramiento de la Calidad en el Sector Público Mexicano.

Solamente se necesita pasar de la intención a la acción bajo un proceso de mejora continua comprendido y dirigido por la cúpula de la Administración Pública.

Después de haber analizado el desarrollo de la Administración Pública en México, es claro que el concepto de Calidad no se ha ponderado con la debida frecuencia. En este trabajo de tesis se propone iniciar un Proceso de Mejoramiento de la Calidad en el Sector Público partiendo de una estrategia nacional de educación. Esta educación proporcionará un lenguaje común que facilita el flujo de las acciones administrativas y reduzca los costos operacionales.

El Estado es considerado como la empresa más grande del país. Por lo tanto, el precio de incumplimiento con las necesidades de sus clientes (los ciudadanos) en el que incurre, es alto. De aquí la necesidad de instrumentar un mecanismo que integre el concepto de Calidad en toda actividad de la administración pública.

Esto se puede lograr a través de una estrategia de educación que permita a los ciudadanos y a los funcionarios públicos tener un lenguaje común en cuanto a los conceptos de Calidad, estableciendo requisitos factibles que fortalezcan las relaciones cliente-proveedor. Estas relaciones se dan en todo tipo de trabajo al identificar a los clientes y proveedores tanto internos como externos. Todo trabajo es un proceso y por lo tanto se requieren insumos (por parte de un

proveedor) con el fin de generar un resultado (lo que se le proporciona al cliente: un producto o un servicio).

Espero que este trabajo contribuya a despertar el interés por implantar procesos de Mejoramiento de la Calidad en el Sector Público y que se logre una actitud de prevención a través de planeación y participación en la administración pública.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

1.1 LA CALIDAD CIENTIFICAMENTE DEFINIDA

F. Taylor (1856-1915) inició el estudio de la administración como una ciencia a través del movimiento llamado Administración Científica.

El objetivo de Taylor era que cada trabajador se convirtiera en un especialista de su trabajo y que evitara los desperdicios tanto de materia prima como de tiempo y movimiento, con el fin de mejorar su eficiencia al hacer más rápido su trabajo.

Taylor escribió su obra THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT, en primer lugar, para señalar lo que todo su país estaba perdiendo debido a la ineficiencia de las acciones cotidianas.¹

Identificó nuevas funciones para el administrador:

1. Determinar científicamente cada elemento del trabajo
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores y proporcionarles entrenamiento
3. Cooperar con la fuerza de trabajo para que el trabajo se realice científicamente
4. Dividir equitativamente la responsabilidad entre los gerentes y los trabajadores; los gerentes tendrán a su cargo la planeación y la organización del trabajo.²

En concordancia con las nuevas funciones del administrador, Taylor propuso cuatro principios para la administración científica:

1. Cada trabajo debe ser estudiado y todo lo que se sepa acerca del mismo debe quedar registrado. Una vez obtenida la información, cada trabajo tendrá reglas escritas que describan cómo debe realizarse, independientemente de quien lo haga y en cualquier sitio. De este modo se establecerá la mejor manera de efectuar un trabajo.
2. Hay que estudiar a cada trabajador para conocer sus mejores facultades y desarrollarlas.
3. Se debe colocar a cada trabajador en el puesto que mejor desempeñe para que muestre su eficiencia, y asimismo utilizar incentivos de motivación que incrementen su ingreso y le permitan desarrollarse.
4. Se tomará en cuenta una nueva División del Trabajo.³

Kast y Rosenzweig citan a Taylor para explicar la administración científica: "Lo que constituye la administración científica no es sólo un elemento, sino más bien la combinación de todos ellos, y se puede resumir así: ciencia, en lugar de métodos empíricos. Armonía, no discordia. Cooperación, no individualismo. Producción al máximo en lugar de la producción restringida. El desarrollo de cada hombre para lograr su máxima eficiencia y productividad."⁴

1.2 LA CALIDAD DEFINIDA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL ADMINISTRADOR

La calidad para Fayol se define como un elemento del Control, en cuya etapa del Proceso Administrativo, a la vez se planea y se especifican sus requisitos de acuerdo con el objetivo general de la empresa. Esto es la calidad desde el punto de vista de la Administración General.

Henri Fayol⁵ Fue el primer teórico de la administración. Su teoría se publica en 1916 aunque no se difunde hasta 1949. Señaló cinco elementos básicos:

- * PLANEACION
- * ORGANIZACION
- * EJECUCION
- * COORDINACION
- * CONTROL

"Destacó que el proceso y los principios administrativos que él había desarrollado eran aplicables no sólo a las empresas sino a las organizaciones gubernamentales..."

Señaló 14 principios a ser observados por un administrador, tomando en cuenta el carácter cambiante de las situaciones, y explicando que su aplicación es circunstancial.

"Los catorce principios de Fayol eran:

1. División del trabajo. El principio de especialización del trabajo con el fin de concentrar las actividades para lograr mayor eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad. Es el derecho para dar órdenes y el poder para exigir la exacta obediencia.

3. **Disciplina.** Es una condición absolutamente indispensable para la operación armónica de la empresa, sin disciplina ninguna empresa puede prosperar.
4. **Unidad de mando.** Un empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección.** sólo debe haber una sola cabeza y un solo plan conjunto para actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación del interés individual al interés general.** El interés de un empleado o un grupo no debe prevalecer sobre los de la organización.
7. **Remuneración personal.** La compensación debe ser justa y en lo posible, debe satisfacer tanto al personal como a la empresa.
8. **Centralización.** Este principio es esencial para la organización y es una consecuencia natural de la organización.
9. **Línea de autoridad.** Es la cadena jerárquica que va desde los superiores o autoridad máxima hasta el nivel más bajo.
10. **Orden.** La organización debe proporcionar un lugar ordenado para cada individuo. Un lugar para cada quien y cada quien en su lugar.

11. Equidad. La igualdad y sentido de justicia deben prevalecer en la organización.
12. Conservación del personal. Se requiere tiempo para que un empleado se adapte a su trabajo y se desarrolle con eficiencia.
13. Iniciativa. En todos los niveles de la estructura organizacional, el ahínco y el esfuerzo se complementan con la iniciativa.
14. Espíritu de grupo. Este principio destaca la conveniencia del trabajo de grupo y el mantenimiento de relaciones personales."

1.3 LA CALIDAD COMO UNA FILOSOFIA PSICOSOCIAL

- El enfoque de la administración fundamentada en las Relaciones Humanas está representado principalmente por Elton Mayo. Habló de la capacidad social de los obreros; de los estímulos no económicos para la motivación del trabajador; de la necesidad de pertenecer a un grupo. Asimismo este enfoque enfatiza la importancia de la comunicación, de la participación y de la jefatura.⁷

Los estudios Hawthorne (1927-1932) pusieron en tela de juicio a los autores del enfoque clásico, al comprobar que ni las condiciones físicas del trabajo ni los periodos de descanso eran factor decisivo para incrementar la

productividad, sino que "El aumento de producción era el resultado del cambio de situación social de los trabajadores, que las modificaciones en el nivel de su satisfacción psicológica y de los nuevos lineamientos de interacción social que se produjeron al colocarlos en la sala de experimentación con la atención especial que ello implicaba"⁸. La escuela de las Relaciones Humanas enseña que "Haciendo feliz al empleado, la organización obtendrá su plena cooperación y esfuerzo y así aumentará su eficiencia"⁹. Tendía a buscar un equilibrio entre las metas de la organización y las necesidades de los que trabajan en ella.

- Debido a que actualmente la calidad se define como el continuo cumplimiento con los requisitos del cliente, ya sea interno o externo, es fundamental conocer la teoría de las necesidades de Maslow con el fin de poder satisfacerlas. Esta jerarquía de necesidades nos da una referencia sobre las necesidades del individuo, señalando la manera en que los individuos y las sociedades asignan prioridades.

"1. NECESIDADES FISIOLOGICAS, ejemplificadas por el hambre y la sed; estas necesidades son básicas y constituyen el punto de partida para la mayoría de las necesidades. Su satisfacción es necesaria para la conservación de la vida. Una vez satisfechas, dejan de funcionar como principales motivadores del comportamiento.

2. NECESIDADES DE SEGURIDAD, que constituyen el segundo nivel de necesidades. Consisten en la necesidad de

ropa, de refugio y de tener un ambiente de un esquema predecible, tal como la seguridad en el trabajo, la pensión y el seguro.

3. NECESIDADES DE AFECTO, que incluyen la necesidad de pertenecer, de ser un miembro necesitado en un grupo, no sólo de una familia, sino también de un grupo de trabajo.

4. NECESIDADES DE ESTIMA, que están representadas por las necesidades de autorrespeto, de logro y de ser reconocido por otros. El deseo de prestigio y status es un aspecto importante del impulso para el logro. Las necesidades de estimación representan el cuarto nivel de las necesidades humanas básicas.

5. LAS NECESIDADES DE AUTORREALIZACION, el coronamiento de la jerarquía de necesidades, está representada por la autosatisfacción, por un hombre que hace lo que debe de hacer - lo máximo de su contribución al prójimo -. Representa la total realización del pleno potencial de uno.

En la sociedad contemporánea las necesidades de jerarquía inferior se satisfacen en forma más completa que las necesidades de orden superior.¹⁰

En el Proceso de Mejoramiento de la Calidad es importante proporcionar el reconocimiento adecuado a los individuos y a los grupos que han contribuido en mayor o menor grado, al éxito de dicho proceso. Por lo tanto, para ello es indispensable poder identificar en qué nivel de la pirámide se encuentra, para que el reconocimiento ayude

verdaderamente a satisfacer la necesidad más conveniente.

El aspecto psicosocial de la calidad es la contribución más importante a la actual metodología de implantación de un proceso de administración. Es decir, a partir de este momento se puede hablar de una filosofía en la administración, con lo cual se integran los elementos teóricos que habrán de servir ya como antecedentes directos de la escuela de Calidad.

1.4 ENFASIS EN LOS RESULTADOS

A fin de analizar el énfasis en los resultados y su relación con un Proceso de Mejoramiento de la Calidad, se han considerado dos autores: Victor Vroom y L. J. Peter.

En 1964, Victor Vroom desarrolló una teoría relacionada con las preferencias y las expectativas, fundada en dos premisas:

"1. Una persona asigna subjetivamente valores a los resultados esperados de varios cursos de acción y, en consecuencia, tiene preferencias entre los resultados esperados.

2. Cualquier explicación del comportamiento motivado debe tener en cuenta no sólo los fines que las personas esperan lograr, sino el grado hasta el cual sus propias acciones son instrumentos para producir los resultados que

preferieren.

La teoría no hace ningún intento por identificar las diferencias entre las preferencias y las expectativas entre los individuos, pero para aplicarla debemos conocer las preferencias y las expectativas de la persona interesada. Una persona puede poner un elevado valor en producir un determinado resultado, pero si no cree que algún acto de su voluntad afectara lo que suceda, no actuará. Si anticipa en un alto grado que un acto de elevado valor dependerá de sus propias acciones, resultará altamente motivado para actuar."¹¹

Así pues, relacionando esta teoría con un Proceso de Mejoramiento de la Calidad, es necesario conocer las expectativas y las preferencias de un cliente para poder cumplir con sus requisitos potenciales.

Por su parte, Lawrence J. Peter señala la influencia que tiene un individuo sobre los resultados del trabajo de sus subalternos, de la siguiente manera:

- "La incompetencia de un individuo la determina su superior.

... si el superior ha alcanzado su nivel de incompetencia, probablemente evaluará a sus subordinados con arraigo a valores institucionales..."¹²

Principio de Peter: "En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia."¹³

Competencia: "Capacidad del empleado, tal como la miden sus superiores, para desempeñar su puesto en la

jerarquía." 14

Calidad: "...el hombre no puede conseguir su más grande realización buscando la cantidad por la cantidad; la conseguirá mejorando la calidad de la vida; en otras palabras, evitando la incompetencia vital.

La prescripción de Peter ofrece un mejoramiento de la calidad de la vida, en lugar de una insensata orientación hacia el olvido." 15

Cuando se alcanza el nivel de incompetencia se detienen las mejoras y el proceso pierde su carácter de continuidad.

1.5 PLANEACION DEL CAMBIO

"...El único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su 'cultura', esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente. Una 'cultura' es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de relación e interacción." 16

Bennis define el Desarrollo Organizacional (DO) como una estrategia educativa que tiene como objetivo cambiar la cultura de una organización, basándose en las normas del comportamiento humano. Asimismo señala algunas de las actividades del DO.

1. Desarrollar equipos eficaces que promuevan el cambio en la organización, donde cada miembro se retroalimente para mejorar.

2. Ayudar a resolver situaciones conflictivas entre dos grupos.
3. Promover reuniones de confrontación para resolver problemas.
4. Proporcionar retroalimentación con el fin de que se realicen mejor las tareas y establecer una comunicación más abierta.
5. Desarrollar un plan anual después de hacer un diagnóstico o identificar necesidades a través de un comité.

Las características principales del DO son las siguientes:

- * El DO busca lograr un cambio planeado en la organización a través de una estrategia educativa.
- * Los cambios se buscan en función de las necesidades de la organización.
- * El DO está fundado en el comportamiento humano, a través de experiencias.
- * Los agentes de cambio son, en general, individuos externos a la organización que comparten una filosofía social de la cual se derivan metas normativas como
 - mejorar la competencia interpersonal
 - transferir valores que resalten la importancia de los sentimientos y de los factores humanos
 - reducir tensiones a través de una mayor comprensión hacia los demás
 - desarrollar una administración por equipos

- desarrollar métodos para solución de problemas
- desarrollar sistemas orgánicos que:
 - a) den importancia a las relaciones interpersonales
 - b) fomenten la confianza mutua
 - c) proporcionen interdependencia y responsabilidad compartida
 - d) descentralicen la toma de decisiones
 - e) solucionen conflictos a través de la negociación.

17

Por su parte, Partin define el DO a partir de las siguientes características:

ALCANCE: toda la organización

OBJETIVO: mejorar la eficacia organizacional

CONSTITUCION: elementos interdisciplinarios de psicología y sociología, ingeniería, computación y antropología social

PRIORIDAD: las relaciones prácticas administrativas, dándole gran importancia al comportamiento y a los sentimientos individuales como ingrediente principal del resultado final

DURACION: Es un proceso lento que requiere un esfuerzo continuo para lograr resultados a largo plazo.

VALOR: es importante satisfacer las necesidades individuales para mejorar la conducta

COORDINACION: Partin sugiere que se asigne la tarea de coordinar el programa de DO a una persona por cada mil integrantes de una organización. Posteriormente, dependiendo del alcance del

programa, podrá entrenar a otros agentes de
cambio para que le ayuden. ¹⁸

RESUMEN

El planteamiento de la Administración Científica de Taylor presenta el punto de vista del productor. Las medidas que recomienda son para incrementar la productividad a través de un trabajo más eficiente con un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores que están en la línea de producción. La Administración Científica está vinculada con la filosofía de la calidad en varios aspectos:

- * La importancia de determinar los requisitos
- * La necesidad de capacitar a los trabajadores
- * El fomento de una comunicación abierta
- * La responsabilidad dividida entre todos

Por su parte, la calidad como una filosofía psicossocial contempla la necesidad del hombre de recibir reconocimiento por el desempeño de su trabajo, de pertenecer a un grupo, y de satisfacer otras necesidades personales.

Fayol afirmó que los principios administrativos y el proceso con sus etapas de Planeación, Organización, Ejecución, Coordinación y Control eran igualmente válidos para la administración del Sector Público.

El individuo tiende a realizar su trabajo según lo que se espere de él y tiene determinadas preferencias. Procurará mejorar mientras perciba dichas expectativas. Una vez cumplidas, llega a su nivel de incompetencia, donde ya no hay desarrollo.

El cambio en las organizaciones debe ser planeado, con propósito de mejorar. Cuando sea necesario cambiar la cultura de la organización, hay que recurrir a la educación por medio de agentes externos de cambio. Para resolver conflictos se utilizan técnicas de solución de problemas y de trabajo en equipo. La retroalimentación es indispensable para lograr una comunicación abierta. Los planes a corto, mediano y largo plazo proporcionan una visión del futuro de la empresa y ayudan al establecimiento de requisitos. Esta corriente, conocida como Desarrollo Organizacional se fundamenta en la experiencia, a fin de lograr un comportamiento determinado.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Koontz, Harold y O'Donnell Cyril, "Principles of Management", 3a. Ed., McGrawHill, Nueva York, 1955, pág.16.
- 2 Loc. cit.
- 3 Bobbitt, H Randolph, Jr. y otros, "Organizational Behavior, Understanding and Prediction", 2a. Ed., Prentice-Hall, Inc., N.J., 1978, págs.53-54.
- 4 Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., "Administración en las Organizaciones", McGraw-Hill, México, 1985, pág.59.
- 5 Kast y Rosenzweig, "Administración en las Organizaciones", McGraw-Hill, México, 1979, pág.63-64.
- 6 Loc. cit.
- 7 Op. cit., p. 57
- 8 Op. cit., p. 59
- 9 Op. cit., p. 71
- 10 Terry, George R., "Principios de Administración", Cía. Ed. Continental, S.A. de C.V., México, 1982, pág.440.
- 11 Op. cit., pág.440-441.
- 12 Peter, Lawrence J. y Hull, Raymond, "El Principio de Peter", Ed. Plaza & Janés, S.A., España, 1972, pág. 41.
- 13 Op. cit., pág.152.
- 14 Op. cit., pág.149.
- 15 Op. cit., pág.148.

- 16 Bennis, "Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Origenes, y Perspectivas", FEI, S.A., E.U.A., 1973, pág. V.
- 17 Op.Cit., pág. 2-17.
- 18 Partin, "Perspectivas del Desarrollo Organizacional", FCI, S.A., E.U.A., 1977, pág. 4-16.

CAPITULO 2

¿QUE ES CALIDAD?

2.1. ANTECEDENTES GENERALES

El concepto de "calidad" ha evolucionado a través del tiempo respondiendo a las necesidades cambiantes de la sociedad. Antiguamente, la persona que tenía un oficio enseñaba a los aprendices y se encargaba de que hicieran las cosas bien. Con frecuencia, al adquirir práctica y volverse diestros en su trabajo, se independizaban y se convertían en administradores de su propio taller artesanal.

La Revolución Industrial iniciada en Europa ocasionó que muchos talleres pequeños desaparecieran en favor de grandes fábricas. Los artesanos se volvieron obreros y los dueños directivos del negocio. La calidad se manejaba a criterio de los artesanos. Los productos eran inspeccionados por un departamento especial y/o de vez en cuando los supervisores llevaban a cabo actividades de auditoría. En América se siguió el modelo industrial europeo.

A principios del Siglo XX, con la Administración Científica Taylor causó una gran revolución en el mundo de los negocios. Fundamentalmente, separó la planeación de la acción y como resultado se incrementó la eficiencia. Sin embargo, ese nuevo enfoque de la productividad dañó en gran medida a la calidad.

Con el fin de lograr un equilibrio, se establecieron departamentos dedicados a la inspección, adoptando nombres

Control de Calidad y Aseguramiento de la Calidad, entre otros. De aquí surgieron especialistas en ingeniería para la calidad y la confiabilidad. La actividad de estos departamentos estaba basada en la inspección de los productos y en la selección para separar los buenos de los malos, a fin de embarcar, en lo posible, menos artículos defectuosos. Sin embargo, de aquí se derivaron varios problemas:

- * Todos creían que el Departamento de Calidad era el responsable de la calidad de la producción.
- * No se identificaban las causas que provocaban una producción defectuosa.
- * Se seguían utilizando los mismos procesos, que como ya se sabía, generaban un margen de defectos, causando un grave impacto en el costo.
- * Aquellos productos que le llegaban al cliente en mal estado, a veces eran respaldados por una garantía del fabricante que se los reparaba o se los cambiaba.

Muchas de estas situaciones siguen vigentes.

Cuando el volumen de producción se incrementa por la demanda del mercado, la prioridad número uno es entregar a tiempo, y se descuidan los aspectos de calidad y de mantenimiento preventivo. La Alta Dirección pone gran atención a todos los asuntos financieros y de mercadotecnia. La calidad, por su parte, se considera como un asunto de las áreas de Producción y de Control de Calidad.

Después de la Segunda Guerra Mundial los japoneses iniciaron una estrategia nacional de comercio a través de la calidad. A esta corriente se le conoce como "La Revolución de la Calidad". Este movimiento ha sido encabezado por los niveles más altos de las organizaciones, los cuales han brindado todo su apoyo a la capacitación en Administración para la Calidad para todos los niveles y todas las funciones. Como resultado, se ha desatado una cuantiosa exportación de productos japoneses hacia todo el mundo. La única manera de haber podido entrar a un mercado internacional altamente competido, fue lograr que su calidad y costo fueran competitivos. Actualmente, su estrategia continúa basada en la calidad.

A mediados del Siglo XX, el productor no daba mucha importancia a los requisitos del cliente. De todos modos vendía todo lo que producía. Se trataba de cometer menos errores, pero se consideraba que siempre habría algunos. Las áreas de oficina no se consideraban involucradas con la calidad, pues conferían toda la responsabilidad al Departamento de Calidad para lograrla y controlarla. Era primordial no interrumpir la línea de producción a causa de omisiones o de desviaciones. El desempeño de un gerente general se medía por el volumen de producción que era capaz de sacar de sus instalaciones.

La capacitación era poca y rara vez se tomaban medidas preventivas que evitaran los errores. Normalmente sólo se corregían. El cliente estaba acostumbrado a recibir la

mercancía como llegara y después devolverla, cambiarla o comprar más, según el caso.

Sólo hacía falta que algunos de los componentes no funcionaran adecuadamente, para que el producto no fuera confiable.

Los niveles aceptables de calidad, toleraban un margen de error, lo cual implicaba que ciertos errores "eran aceptables". Era pues necesario reducir los errores a cero para que un producto no fallara. De aquí surgió el concepto de Cero Defectos. Pronto esta idea se propagó y surgieron programas motivacionales que provocaron graves desilusiones, debido a que los directivos no se involucraron en ellos. Era su mentalidad la que había que cambiar.

Esto llevó a Philip B. Crosby a desarrollar toda una tecnología de Dirección basada en la Prevención de Defectos. En un principio, la concepción de "calidad" como "algo que cumple con los requisitos" no era muy aceptada.

Por otra parte, las empresas reconocían a su departamento de Servicio a Clientes como una magnífica fuente de ingresos. Los clientes estaban contentos con recibir un buen servicio, ya que estaban acostumbrados a recurrir a él con frecuencia al solicitar reparaciones o servicios por garantía de compra.

Japón empezó a exportar muchos televisores, y dado a la lejanía y a la consecuente dificultad para ofrecer un buen servicio, hicieron aparatos que no lo necesitaran. Para ello, era indispensable que se distinguieran por su calidad.

2.2 ENFOQUES DE LA CALIDAD

I. Mejoramiento Continuo - Control Estadístico del Proceso

W. Edwards Deming fue a Japón en 1947 como experto en Estadística, a solicitud del Srío. de Guerra Norteamericano para colaborar en un censo de población. Posteriormente en 1950 dijo a los industriales que podrían tener el mundo en sus manos si utilizaran el control estadístico para mejorar sus procesos.

Deming hace mucho hincapié en que los buenos resultados se obtienen a largo plazo. Por otra parte, dice que la mayoría de los problemas de calidad (94%) son responsabilidad de la Dirección. Por lo tanto, los directivos deben lograr que la gente trabaje con mas inteligencia y no con más esfuerzo. Lo primero que hay que hacer es eliminar los obstáculos que evitan que el trabajador desempeñe un buen trabajo. El control que se lleva a cabo a través de inspección es sumamente costoso e inefectivo, ya que permite "niveles aceptables de calidad", hecho que de entrada propicia la existencia de defectos. El control estadístico del proceso sirve para analizar la calidad de lo que se está haciendo, pudiéndose así pronosticar el comportamiento de un proceso dado y mejorarlo.

Deming recomienda que la Alta Dirección busque ayuda por fuera con el objeto de saber qué es lo que debe hacer para mejorar la calidad de su organización, ya que no puede aprender experimentando. El hecho de que todos estén haciendo su trabajo lo mejor posible, no es suficiente, pues se necesita una guía para tomar la dirección adecuada.

La Calidad de una organización mejora al llevar a cabo lo siguiente:

- 1.- Crear constancia de propósito para el mejoramiento del producto y del servicio con un enfoque a largo plazo. Para ello es necesario innovar asignando recursos para una planeación a largo plazo, incluyendo actividades de investigación y educación y para el mejoramiento constante de los servicios recordando que la satisfacción del usuario debe ser el objetivo más importante del proceso administrativo. Asimismo hay que considerar la necesidad imperiosa de dedicar una parte del presupuesto para el mantenimiento del equipo y de las instalaciones.
- 2.- Aceptar una nueva filosofía de calidad. No se puede seguir administrando con "niveles comúnmente aceptados" de defectos y de errores así como con trabajos que hay que corregir constantemente. Hoy en día, frecuentemente hay falta de cortesía e interés en los servicios.
- 3.- Dejar de depender de la inspección masiva. En su lugar se requiere evidencia estadística de que la calidad ha sido integrada durante el proceso administrativo. Cuando un

producto o un servicio se inspecciona, ya es tarde para lograr Calidad. La calidad no es resultado de la inspección sino de mejorar el proceso.

- 4.- Dejar de considerar que comprar con base primordial al precio más bajo es un buen negocio, pues no se puede garantizar que las adquisiciones sean de calidad. Por el contrario, es necesario exigir una evidencia estadística de que la calidad de los proveedores ha sido integrada en sus procesos.
- 5.- Mejorar continuamente el sistema de producción y de servicio, lo cual significa reducir el desperdicio y mejorar la calidad en todas las actividades.
- 6.- Establecer nuevos métodos para entrenar al personal mientras realiza su trabajo.
- 7.- Definir nuevos métodos de supervisión que permitan conocer los obstáculos que impiden al trabajador lograr un buen resultado en su trabajo.
- 8.- Fomentar un ambiente de seguridad en el trabajo. El miedo a hacer preguntas sobre el trabajo conduce a tomar decisiones precipitadas que impactan la calidad del producto o del servicio. Hay que aclarar cuantas veces sea necesario las dudas que se tengan sobre los requisitos de un proceso. Al mejorar la administración, se crea un ambiente de confianza.

- 9.- Romper las barreras que existen entre las distintas áreas con el fin de conocer los problemas a que se enfrenta cada una. El trabajo en equipo para mejorar la calidad ha desarrollado los Circulos de Calidad.
- 10.- Eliminar las metas numéricas para los trabajadores, ya que todos los esfuerzos por incrementar la productividad por medio de frases, cartelones y gráficas de lo que se desea alcanzar, resultan inútiles, si previamente no se han provisto los métodos y recursos necesarios para lograrlo. La única meta debe ser la del mejoramiento continuo.
- 11.- Eliminar el trabajo a destajo y por cuotas ya que no implica que al final esté bien hecho, pues se está dando más importancia a la cantidad.
- 12.- Eliminar los obstáculos que impiden que el trabajador realice bien su trabajo. Este debe conocer que es lo que se requiere. En ocasiones son los inspectores los que no saben cómo debe estar el producto o el servicio y no saben medir adecuadamente el proceso.
- 13.- Establecer un programa de capacitación y educación para todos los miembros de la organización.
- 14.- Crear una estructura en la Alta Dirección que todos los días insista en el cumplimiento de los 13 puntos ya mencionados. Se requiere la ayuda de un consultor,

teniendo en cuenta que no asumirá la responsabilidad de la Alta Dirección. Como parte de su asesoría enseñará los métodos estadísticos y desarrollará instructores internos. Todos en una organización necesitan un camino a seguir bien definido a fin de lograr mejorar su eficiencia y sus conocimientos.¹

Deming empezó trabajando para la calidad en el área de manufactura y actualmente tiene una firma de consultoría, la cual atiende igualmente a empresas de manufactura y servicio que a organizaciones gubernamentales.

II. PROYECTOS ANUALES DE MEJORAS

Joseph M. Juran, junto con Deming, están acreditados como la clave del éxito japonés en cuanto al mejoramiento de la calidad. En 1954 Juran fue a Japón y dió conferencias sobre Administración para la Calidad. Ha escrito varios libros y en 1979 estableció el Instituto Juran donde se imparten seminarios de entrenamiento para la calidad. Señala que las técnicas para el control de la calidad son útiles, pero que muchas empresas no pueden administrar calidad con sólo aplicarlas. Es necesario tomar en cuenta otros aspectos como la comunicación, la organización y la coordinación de funciones que forman parte del elemento humano. De aquí la importancia de que las especificaciones se interpreten correctamente, ya que menos del 20% de los errores provienen de los trabajadores; viniendo el resto de la parte administrativa. Del mismo modo que los gerentes adquieren conocimientos de finanzas, deben entrenarse en los conceptos de calidad para poder contribuir al mejoramiento de la misma.

Juran recomienda 10 pasos para el mejoramiento de la calidad:

1. Crear conciencia tanto de la necesidad como de la oportunidad de mejora
2. Establecer metas de mejoramiento

3. Organizar un Consejo de Calidad encargado de alcanzar las metas establecidas
4. Proporcionar la capacitación necesaria
5. Realizar proyectos para resolver problemas
6. Informar sobre el avance
7. Dar reconocimiento
8. Comunicar los resultados
9. Llevar un registro del mejoramiento
10. Mantener el estímulo haciendo que el mejoramiento anual forme parte de los sistemas y procesos normales de la organización.²

Al iniciar el Congreso Internacional de Control de Calidad en Tokio (1987), Juran señaló que "Un elemento que está presente en todos los casos de éxito y ausente en los fracasos, es el involucramiento personal de la Alta Dirección en la administración para la calidad. Esta participación activa ha consistido en diversas funciones para los directivos como:

- * Participar en el Comité de la Calidad
- * Establecer metas respecto a la calidad
- * Proporcionar los recursos necesarios
- * Proporcionar entrenamiento orientado hacia la calidad
- * Estimular el mejoramiento de la calidad
- * Ser parte de los equipos de mejoramiento de la calidad
- * Revisar el avance
- * Dar reconocimiento
- * Revisar el sistema de recompensas

No se puede avanzar en la Administración para la Calidad con el simple hecho de delegar la ejecución del Proceso de Mejoramiento de la Calidad a los subordinados. La Alta Dirección debe participar activamente durante todo el Proceso.³"

Al referirse a los propósitos de una campaña para la calidad, Juran señala lo siguiente:

"Antes de lanzar una campaña, es necesario tener bien definidos los siguientes propósitos:

1. Dar a conocer a todos los empleados la importancia que tiene para su bienestar el lograr calidad en la organización.
2. Convencer a todos los trabajadores que pueden hacer algo en su trabajo diario para contribuir a lograr la calidad.
3. Enseñarle a cada trabajador lo que puede hacer regularmente para esta contribución.
4. Establecer un registro que muestre la mejor manera de desempeñar cada trabajo como una referencia para entrenamientos y evaluaciones futuras.
5. Proporcionar los medios para recibir y actuar sobre las ideas y sugerencias que busquen mejorar la calidad.
6. Facilitar un tablero que muestre la medición del desempeño y del avance.⁴"

III. ADMINISTRACION PREVENTIVA

Philip B. Crosby ha logrado desarrollar una metodología para apoyar toda una infraestructura de Educación e implantación de la Administración a través de la Calidad, con un enfoque de prevención. Actualmente funge como Presidente de Philip Crosby Associates Inc., la cual es una firma de consultoría que proporciona cursos especializados en la interpretación moderna de la calidad; talleres para la aplicación de herramientas que conduzcan al mejoramiento de la misma; una extensa selección de material audiovisual de apoyo; un servicio internacional que abarca además de los Estados Unidos la Cuenca del Pacifico, América Latina y Europa.

Crosby identifica tres elementos de una estrategia para administrar a través de la Calidad:

- * DETERMINACION
- * EDUCACION
- * IMPLANTACION

A. DETERMINACION

- * Identificar objetivamente la necesidad de cambio
- * Comunicar la necesidad de cambio
- * Organizarse para el mejoramiento de la calidad.

La Alta Dirección sabe que tiene problemas de calidad y está decidida a mejorarla. Los requisitos del cliente serán, en adelante, lo más importante para la organización y se verá seriamente la manera de cumplir con ellos. De este modo, los directivos se actualizarán en la interpretación moderna de Administración a través de Calidad, quedando en condición de poder dar inicio al desarrollo de su Proceso de Mejoramiento de la Calidad. Para que se consiga un mejoramiento evidente, además de que la organización esté decidida a lograrlo, se deberá tener en cuenta que:

- * El esfuerzo por mejorar la calidad se considere un proceso y no un programa. Un programa tiene principio y en algún momento termina para dar paso a otro. Un proceso por el contrario, empieza pero no termina. Por lo tanto, es de carácter continuo. La actitud de mejoramiento debe de ser permanente.
- * No solamente se esperan resultados por parte de los niveles inferiores de la jerarquía de la organización, sino que se debe ver que la Alta Dirección esté haciendo algo diferente.
- * Los comentarios que emanan del personal de Control de Calidad no tienen un tono irónico respecto a la calidad, al disculpar la presencia de errores, sino que enfatizan los aspectos de prevención, erradican de raíz el origen de los problemas.

- * Los directivos tienen la paciencia necesaria para esperar los logros poco a poco y a un plazo largo. No esperan cuantiosos resultados inmediatamente.

B. EDUCACION

Es necesario que todos los integrantes de una organización conozcan la interpretación moderna de la calidad, con el fin de tener un lenguaje común y poder contribuir al mejoramiento continuo de la misma.

Lo primero que todos deben comprender es el conjunto de los cuatro principios absolutos de la calidad:

- * Calidad es Cumplir con los Requisitos del cliente
- * La calidad se logra a través de un sistema de Prevención de Defectos.
- * La norma de la calidad es tener una actitud de Cero Defectos.
- * La calidad se mide por el costo de no cumplir con los requisitos del cliente

Además todo el personal incluyendo al grupo de la Dirección debe conocer los pasos del Proceso de Mejoramiento de la Calidad siendo los gerentes los responsables de la administración para su implantación:

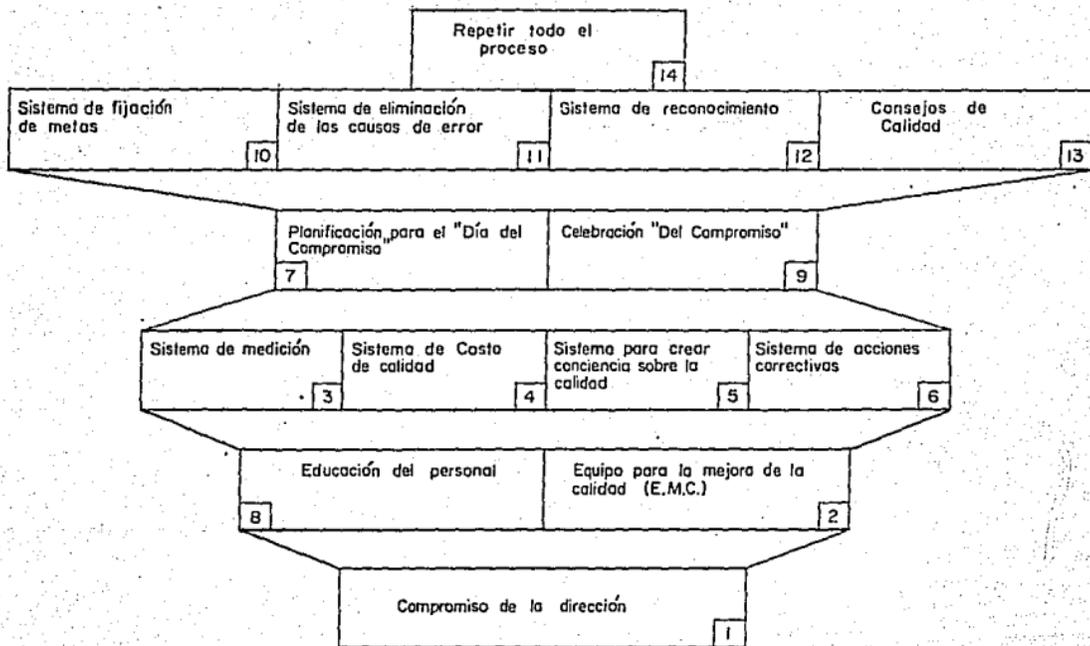
Estos pasos son:

1. Compromiso de la Dirección
2. Formación de Equipos de Mejoramiento de la Calidad

3. Medición de la Calidad
4. Cálculo y evaluación del Costo de la Calidad
5. Concientización de la Calidad para cumplir con los requisitos y mejorar la imagen de la organización
6. Acciones Correctivas para erradicar de raíz las causas de los problemas
7. Planeación de un día para reafirmar el compromiso de todo el personal con los conceptos modernos de la administración a través de la calidad.
8. Educación para supervisores con el fin de asegurar su participación activa en el Proceso de Mejoramiento de la Calidad
9. Celebración del día del compromiso con la nueva política de calidad
10. Fijación de metas individuales y de grupo para contribuir al Proceso de Mejoramiento de la Calidad
11. Eliminación de causas de error, abriendo canales de comunicación con la Alta Dirección para hacerle saber cuáles situaciones impiden su contribución al mejoramiento de la calidad
12. Reconocimiento público a todo aquel que contribuya al Proceso de Mejoramiento de la Calidad

13. Creación de Consejos de Calidad para que el personal se comuniqué entre sí y con la Alta Dirección
14. Reiniciar el proceso, ya que el mejoramiento de la calidad debe de ser continuo

El esquema de la página siguiente muestra las relaciones que existen entre los pasos para el mejoramiento de la calidad. Indica que el compromiso de la Dirección es la base de todo el proceso. La educación del personal y la formación del equipo para la mejora de la calidad suceden simultáneamente. Posteriormente se establecen los sistemas de medición, costo de calidad, concientización y acciones correctivas. Se planea el día del compromiso y se lleva a cabo su celebración. Se establecen tanto sistemas de fijación de metas, de eliminación de las causas de error y de reconocimiento, como los Consejos de Calidad. En la cúspide se encuentra la repetición de todo el proceso. La importancia de este último paso radica en que es el que da continuidad al proceso.



ORGANIZACION DEL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD

A través de la educación cada individuo conocerá su función dentro de la organización para contribuir al Proceso de Mejoramiento de la Calidad. La educación se debe llevar a cabo en tres niveles:

1. Educación para Ejecutivos, donde la Alta Dirección comprende la importancia de su función dentro de la organización, así como los principios absolutos y los pasos para la implantación del Proceso
2. Educación para Gerentes y supervisores que comprende todo el material proporcionado en los cursos para ejecutivos además de otros aspectos de operación. Los pasos del Proceso se estudian en detalle y los participantes practican técnicas de comunicación.
3. Educación para empleados y trabajadores, que consiste en proporcionar al resto del personal de la organización una Cultura de Calidad que le ayude a participar en el Proceso de Mejoramiento de la Calidad.

Todo el proceso educativo puede resumirse en lo que Crosby llama "las seis Ces":

- * COMPRENSION
- * COMPROMISO
- * COMPETENCIA
- * COMUNICACION
- * CORRECCION
- * CONTINUIDAD

C. IMPLANTACION

La implantación es el camino a seguir para lograr un Proceso de Mejoramiento de la Calidad (los pasos ya mencionados). Su propósito es cambiar la cultura de la organización una vez que todo el personal tenga un lenguaje común sobre la calidad, y comprenda cuál es su función individual para contribuir en el Proceso. Por "cultura" se entiende el conjunto de sistemas dentro del cual se trabaja. Es un modo de vida.⁵

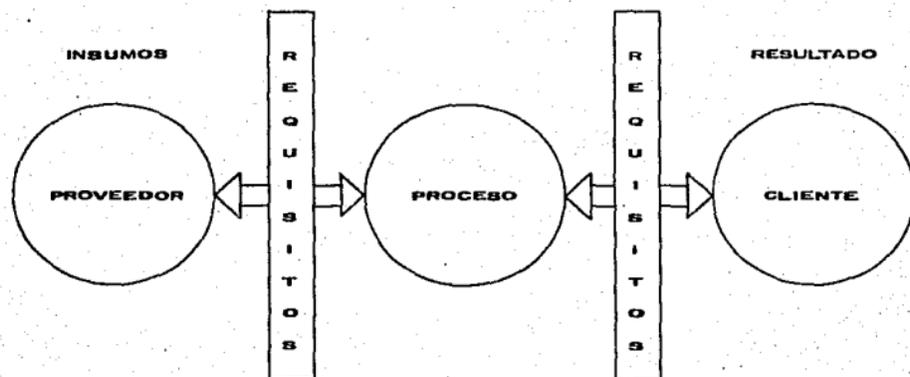
Partiendo de que todo trabajo es un proceso, se puede hacer un análisis del desempeño de cualquier labor. El Modelo del Proceso a continuación muestra las relaciones cliente-proveedor con el proceso. Al analizar un trabajo se siguen los siguientes pasos:

- 1.- Nombrar el proceso
- 2.- Definir el alcance del proceso
- 3.- Identificar los resultados (salida) del proceso que se analiza
- 4.- Identificar a los clientes
- 5.- Identificar los requisitos que corresponden a los resultados y a los clientes
- 6.- Identificar los insumos del proceso que se analiza
- 7.- Identificar los proveedores que correspondan a los insumos
- 8.- Identificar los requisitos que correspondan a los insumos y a los proveedores.

Asimismo se puede ver que los requisitos de los insumos deben negociarse entre el procesador y el proveedor, y

aqueños que afectan al resultado, entre el procesador y el cliente.

MODELO DEL PROCESO DE LA RELACION CLIENTE-PROVEEDOR

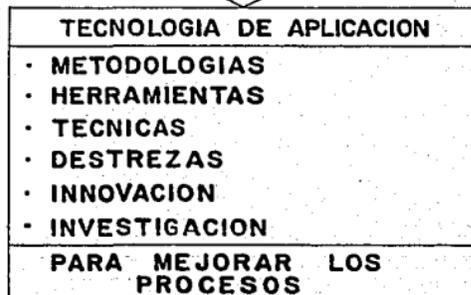
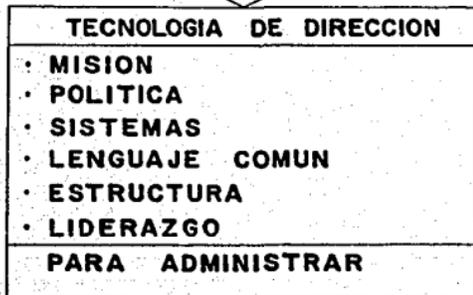
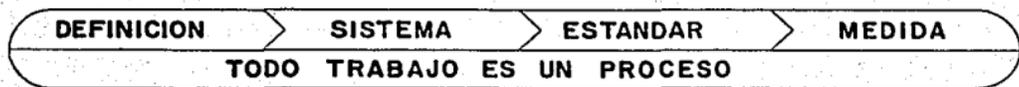


Concretamente, los principios fundamentales de la Administración Preventiva parten de los cuatro principios absolutos de la calidad: Definición, Sistema, Estándar y Medida. Teniendo en cuenta que todo trabajo es un proceso, en una organización existen dos tipos de tecnología .

Por un lado se aprecia una Tecnología de Dirección que sirve para administrar. Incluye la definición de la misión y la política de calidad de la organización, los sistemas que se utilizan, el lenguaje común, la estructura y el liderazgo. El concepto de liderazgo se entiende aquí como el arte de lograr que las cosas se hagan.

Por otra parte, hay una tecnología de aplicación cuyo objetivo es mejorar los procesos. Está constituida por metodologías, herramientas, técnicas, destrezas, innovación e investigación.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UN MODELO DE ADMINISTRACION PREVENTIVA



2.3 EXCELENCIA Y CALIDAD

Después de haber sido coautor de "En Busca de la Excelencia" y de "Pasión por la Excelencia", Tom Peters escribió en 1987 un manual para una revolución de la administración. Este es un libro que da recomendaciones para lograr el desarrollo en una situación caótica. Por lo tanto, señala una serie de cualidades con las que hay que contar para lograr éxito en la Administración, a través del mejoramiento de la calidad. En primer lugar, es necesario establecer un programa sistemático que contemple lo siguiente:

1. Obsesión de la Dirección por la Calidad.

- * El Director manifiesta enojo y angustia ante el más mínimo error. Es decir, da importancia a los detalles.
- * La Dirección muestra su compromiso al ser la Calidad lo más importante en la agenda.
- * Un compromiso serio con la calidad implica continuidad
- * Es necesario establecer un sistema de "sugerencias factibles".
- * Todo servicio mal prestado merece un comentario
- * El compromiso emocional debe traducirse en acciones

prácticas, que se vean en el calendario todos los días.

2. Hay un Sistema Guía

En este sentido, Tom Peters recomienda seguir un solo sistema: ya sea el de Deming, el de Juran, el de Crosby o algún otro. Una vez que se escoja aquel que se considere más adecuado para la organización, hay que seguirlo estrictamente.

3. La Calidad se Mide.

Lo que no se puede medir, no se puede mejorar. Empezar por medir el costo de la No Calidad de una manera precisa y en detalle. Esto incluye partidas como el retrabajo, costos de garantía, costo de reparación, devoluciones de los proveedores (internos y externos) y costos de inspección.

El costo de la No Calidad se puede medir en todos los puestos de la organización. La medición debe iniciarse al comenzar el programa, ya que si se hace bien, proyectará energía al mismo, conforme se manifieste el tamaño del problema y la oportunidad. Por lo general, el costo de la No Calidad absorbe cerca del 25% del personal de las empresas de manufactura para llevar a cabo trabajos de reproceso y reparación. En las instituciones de servicio absorben cerca del 40% de la gente y de los fondos.

La medición debe ser visible. Es necesario utilizar ayudas visuales como tableros electrónicos, cartelones y pizarrones. Hay que proporcionar medios sencillos

como cartulina, lápices y gis a los trabajadores para que elaboren sus propios medios de comunicación. La persona que registra los datos se inclina a analizarlos, y por lo tanto piensa en posibles soluciones.

La medición la deben llevar a cabo los participantes. Es decir, el grupo de trabajo mismo. No se trata de una medición hecha por contraloría o por alguna auditoría o grupo de inspección. Ya que de ser así, el proceso se podría volver burocrático y se podría llegar a distorsionar la información con el fin de disfrazarla.

4. La Calidad se Premia.

Las contribuciones al mejoramiento de la calidad deben premiarse. Hay que establecer metas de calidad y otorgar reconocimiento a toda persona que contribuya a alcanzarlas.

5. Entrenamiento

Todos reciben entrenamiento en las tecnologías para conseguir la calidad. Es necesario instruir a todo el personal en el Análisis de Problemas por causa y efecto, Control Estadístico del Proceso, Solución Grupal de Problemas y Técnicas de Interacción. Algunos entrenan solamente a los supervisores, lo cual es un grave error. El Presidente de la Junta Directiva debe entrenarse también.

El entrenamiento es la clave. Sirve como

catalizador. Hay un axioma japonés que dice "El control de calidad empieza con entrenamiento y termina con entrenamiento".

6. Equipos

Se usan equipos que abarquen múltiples funciones y sistemas. En este sentido hay varias opiniones.

Algunas de ellas son:

- * Pat Townsend sostiene que lo mejor son los círculos de calidad no voluntarios.
- * Los japoneses, por otra parte, usan solamente círculos de calidad voluntarios.
- * Crosby, por su parte, promueve a los equipos para eliminar causas de errores, o equipos de acción correctiva, los cuales se formarán conforme se necesiten, con miembros de áreas diversas y para resolver un problema específico. El equipo se disuelve una vez que el problema queda resuelto para que no se convierta en un ejercicio meramente burocrático.

De cualquier manera, lo importante es constituir grupos multifuncionales y enfocar sistemas administrativos que engloben funciones distintas.

La filosofía administrativa debe dejar de ser adversaria para ser de cooperación.

7. No hay tal cosa como una mejora insignificante.

8. Hay un Estímulo Constante

Nuevas metas, nuevos temas, nuevos premios, nuevos campeones del equipo, nuevas configuraciones de equipos, nuevas celebraciones; cambia todo, a excepción de la estructura del sistema básico.

Ningun asunto del Proceso de Mejoramiento es tan pequeño como para no ser usado para generar y sostener un impulso, ni tan insignificante para pasar desapercibido.

9. Hay una Estructura Paralela en la Organización dedicada al Mejoramiento de la Calidad.

CUIDADO: Si estas estructuras paralelas no se controlan cuidadosamente, pueden convertirse en una fuerza burocrática.

10. Todos Participan

Principalmente los proveedores pero también los distribuidores y los clientes deben tomar parte en el Proceso de Mejoramiento de la Calidad. La tarea de hacerlo es un reto. Debe reducirse el número de proveedores.

Cuando una empresa depende de proveedores externos, es fundamental que exista un espíritu de cooperación mutua para lograr calidad.

11. Cuando sube la Calidad, Baja el Costo

El Mejoramiento de la Calidad es la fuente principal de la reducción de costos. La fuerza fundamental en el

trabajo es la simplificación. Casi todo el Mejoramiento de la Calidad proviene de diseños simplificados, manufactura, distribución de áreas, procesos y procedimientos. Por ejemplo, al rediseñar la segunda generación de computadoras personales HP-150 de Hewlett Packard, el número de partes se redujo de 270 a 130 y el número de proveedores, de 120 a 50. La calidad se elevó y los costos se desplomaron.

12. El Mejoramiento de la Calidad es un viaje que nunca termina

No existe lo que se llama un producto o un servicio de alta calidad, ya que toda la calidad es relativa. Todo el tiempo un producto determinado se vuelve relativamente mejor o peor, pero nunca es el mismo.

Tom Peters recomienda proponerse una meta para reducir los defectos en un 90% en tres años; el 25% durante los primeros 12 a 18 meses. Esperar menos sería no tomar en serio al Proceso de Mejoramiento.

Irving Snyder, de la industria química Dow, define la calidad como "lo que el cliente dice que necesita, no lo que nuestras pruebas indican que es satisfactorio".

Sin embargo, hay que tener cuidado con la percepción del cliente respecto a la calidad, pues se puede dar el caso de que pequeños defectos que no evitan el funcionamiento del producto lleguen a ser irritantes, produciéndose una mala imagen de la empresa manufacturera. De ser un defecto mayor,

se arregla y se olvida. Por lo tanto, en ocasiones los defectos aparentemente sin importancia pueden resultar en que no se vuelva a comprar el mismo producto, e incluso se haga extensiva la opinión a otros clientes.

Los patrones de progreso que se han dado en cinco empresas que han aplicado exitosamente los Procesos de Mejoramiento de la Calidad, han seguido los siguientes pasos:

1. Calidad dentro del grupo natural de trabajo
2. Calidad conjuntamente con los proveedores
3. Calidad en la operación de ventas / servicio
4. Calidad a través de equipos inter-funcionales
5. Calidad a través del Mejoramiento de Sistemas
6. Calidad como algo cercano al cliente
6. Calidad como una respuesta total hacia el cliente.

2.4 CREATIVIDAD

En 1967 Shigeru Kobayashi escribió su segundo libro "Administración Creativa", basado en tres puntos principales:

- 1.- Toda la gente quiere dedicarse a su trabajo
- 2.- La administración tradicional está ocasionando problemas humanos al tratar a los individuos como máquinas.
- 3.- Conforme crece una organización, se hace más difícil la innovación, pero esta es necesaria.

Durante su actividad administrativa, Kobayashi introdujo una serie de medidas demostrando su confianza en la gente y eliminando trabajos de inspección. Esto resultó en un estímulo para sus trabajadores ya que se mejoraban aspectos negativos del ambiente y a la vez se fomentaron los factores humanos positivos de creatividad, responsabilidad y deseo de superación personal como una respuesta a la confianza mostrada por la Alta Dirección.

En otras palabras, su propósito era lograr el autodesarrollo y nuevos conocimientos suprimiendo el control burocrático.

Respecto a la educación, Kobayashi declara la importancia del sector industrial para contribuir a la misma, ya que el lugar de trabajo debe proporcionar educación, dando más

importancia a los conocimientos y su aplicación inmediata que a los diplomas.

El esfuerzo que hace un directivo para ayudar a sus subordinados se traduce en su estímulo positivo para desempeñar bien el trabajo. El ayudarlos no significa actuar de manera paternalista, sino ser útil.

"Todo el mundo es un gerente", ya que todos los individuos toman decisiones. Por lo tanto, es fundamental poner gran atención a que los individuos estén satisfechos de su trabajo. En la medida en que se les permita participar en decisiones que conlleven a mejorar los resultados, podrán aplicar su creatividad. Es igualmente importante crear canales de comunicación adecuados tanto para dar reconocimiento por los buenos resultados logrados, como para conocer las necesidades de las distintas áreas de trabajo. La información transmitida mediante estos canales debe ser honesta y sencilla a fin de cumplir adecuadamente con el objetivo de desarrollo. Cada individuo debe comprender cuál es su función dentro de la organización.

El trabajo en equipo funciona en una organización celular con la formación de grupos pequeños que trabajan con un espíritu de colaboración para conseguir metas comunes. De este modo se fomenta el sentido de pertenencia, factor esencial para la cooperación. Cada grupo tiene su líder que lo ayuda a trabajar por iniciativa propia, más que por

órdenes superiores. El trabajo en equipo enriquece al individuo. El manejo adecuado de la información en sus actividades es de suma importancia, la cual debe ser veraz y oportuna.

Todas las medidas tomadas por Kobayashi para mejorar la administración de la planta Atsugui de Sony durante su ejercicio como gerente de la misma, estaban encaminadas hacia el desarrollo personal de sus empleados, dándole gran importancia al hecho de que cada quién convirtiera su labor en un trabajo significativo y que cada individuo sintiera satisfacción al ver resultados positivos. Su máxima preocupación es el trato justo a los trabajadores, como seres humanos.

En un Proceso de Mejoramiento de la Calidad, hay varios elementos recomendados por este autor:

- * El Trabajo en Equipo, como técnica de trabajo indispensable
- * La integridad de los individuos
- * Educación continua en el trabajo
- * Eliminación de la inspección como un medio de control
- * Autocontrol para medir la eficiencia del Proceso
- * Importancia al aspecto humano del trabajo
- * Todos los individuos son líderes: manejan el proceso de su trabajo.

RESUMEN

El concepto de Calidad ha evolucionado a través del tiempo en respuesta a las necesidades de la sociedad. Actualmente se entiende la calidad como "cumplir continuamente con los requisitos del cliente. En contraste con la visión tradicional que otorga al Departamento de Calidad la función de inspeccionar los productos y los servicios, la interpretación moderna introduce mecanismos de autocontrol en todos los procesos de una organización. De este modo, todos son responsables de la calidad final y no solamente el Departamento de Producción.

En este capítulo se analizaron varios enfoques de la calidad que presentan distintos cursos de acción. Sin embargo, coinciden en varios puntos para conseguir que la calidad de una organización mejore:

- * El compromiso de la Alta Dirección con la calidad es fundamental
- * El Proceso de Mejoramiento de la Calidad es lento y se debe considerar a largo plazo
- * Es indispensable conocer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, para poder cumplir con sus requisitos
- * El esfuerzo por mejorar la Calidad redundará en un gran ahorro al evitar desperdicios y gastos para inspección, trabajo que se tiene que repetir y pagos por garantía
- * Es necesario asignar recursos para capacitación, innovación e investigación y mantenimiento
- * Hay que mantener una comunicación abierta que genere un ambiente de confianza y colaboración en toda la organización
- * La mejora debe ser continua. Para ello, es necesario analizar todos los procesos de la organización
- * Ayudar a los subalternos a desempeñar mejor su trabajo
- * Identificar la necesidad y la oportunidad de mejora
- * Estructurar un grupo encargado de coordinar las actividades tendientes a mejorar la calidad
- * Estimular a los miembros de la organización otorgándoles reconocimiento por todos los que contribuyan a mejorar la calidad de la misma
- * Definir metas de calidad para poder evaluar el avance
- * Analizar las causas de los problemas para poder eliminarlos de raíz
- * Fomentar la participación y la creatividad con el fin de lograr mejorar la calidad

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Deming, W. Edwards "Quality, Productivity and Competitive Position", MIT, E.U.A., 1982, Capitulo 2, pág. 13-50
- 2 "Informe sobre el Desempeño de la Calidad", elaborado por la empresa de productos químicos DOW, E.U.A., y publicado en la revista CPI PURCHASING, marzo de 1986, bajo el título de Quality Coaches (Entrenadores de la Calidad).
- 3 Autores Varios, "Proceedings" del Congreso Internacional sobre Control de Calidad, organizado por JUSE, Tokio, 1987, sesión especial de J. Juran, p.I
- 4 Juran / Gryna, "Quality Planning and Analysis", McGraw Hill, 2a.Ed., E.U.A., 1980, pág. 155-156.
- 5 Crosby, Philip, "Calidad sin Lágrimas", McGraw Hill, E.U.A., 1984 y "La Calidad no cuesta" Cía.Ed.Cont., Mex., 1987.
- 6 Peters Tom, "Thiving on Chaos", Ed. Alfred A. Knopf, Nueva York, 1987, Capitulo 2.
- 7 Kobayashi Shigeru, "Administración Creativa", Ed. Técnica S.A., México 1975.

CAPITULO 3

¿PORQUE EMPRENDER UN ESFUERZO
POR MEJORAR LA CALIDAD DEL
SERVICIO EN EL SECTOR PUBLICO?

ALGUNAS RAZONES PARA MEJORAR EL SERVICIO

- * Con el objeto de hacer frente a la crisis económica, el Sector Público promueve la diversificación de la economía por medio de programas innovadores que fomenten actividades distintas y que al mismo tiempo agreguen valor. (infraestructura y educación). Es decir, lo importante es crear actividades que no resulten ser una carga económica para el Estado.

La crisis económica, al provocar desempleo, representa por otro lado una oportunidad para educar y capacitar en el desarrollo de nuevas tareas.¹

- * Tanto en el Sector Público como en la empresa privada, se gasta mucho dinero por hacer las cosas mal. El recorte de presupuesto es un factor cada vez más presionante. Es importante saber que si se mejora el servicio de entrega de documentos, automáticamente se reduce su costo. Por otra parte, hay que recordar que la calidad de un servicio se define por lo que el cliente espera del mismo; el tortuguismo y la indiferencia para la entrega de un servicio destruye gran parte de su beneficio.²
- * Los estados y las ciudades compiten para ofrecer un entorno atractivo que contribuye a la generación de

empleos. Por lo tanto, se produce un sentimiento de "distinción" que hace a un lugar mejor que otro. A fin de lograr esta distinción se recomienda:

a) Reunir a los clientes

- ciudadanos
- pacientes
- consumidores
- proveedores
- distribuidores
- educandos

b) Reunir al grupo directivo para analizar en que medida cada quien considera que su entorno se distingue de los demás, y así lograr que sea "único".

- * Existe un potencial internacional en la industria mexicana. La entrada de México al GATT es un reto para que los productos y servicios mexicanos se vuelvan competitivos. Aparte, el Sector Público participa en el comercio internacional a través de órganos de apoyo, y regulación de normas como proveedor de servicios, y a la vez vendedor de productos de empresas paraestatales. Por otro lado, también es cliente al actuar como comprador en el extranjero y en el país. Por lo tanto, es necesario que el Sector Público conozca y cumpla con los requisitos de sus clientes tanto nacionales como extranjeros. Es fundamental que considere a sus clientes y proveedores como compañeros y no adversarios.

* Debido a que la razón de ser del Sector Público es el beneficio de la sociedad, cualquier trabajo dentro del mismo debe tener prioridad para proporcionar un buen servicio. Por lo tanto, es necesario implantar medidas sistemáticas que busquen satisfacer a los usuarios. Puede parecer imposible y costoso proporcionar un servicio superior. Sin embargo, en la mayoría de los casos son ideas sencillas y alcanzables las que mejoran un servicio. Sólo hace falta identificar las oportunidades de mejora y ubicarlas en el Proceso de Mejoramiento de la Calidad.

* Escuchar a los clientes es la única manera de poder ayudar a satisfacer sus necesidades.⁴

Es necesario establecer canales de comunicación efectivos que permitan definir con claridad los requisitos del usuario como proveedor de recursos al Estado y los del Sector Público como proveedor de servicios.

* Rara vez los usuarios dan reconocimiento a los servidores públicos por el buen desempeño de su trabajo.⁵ El reconocimiento es indispensable para motivar al generador de un servicio. Asimismo integra una parte del Proceso de Mejoramiento de la Calidad. La buena comunicación contribuye a establecer estrategias de reconocimiento.

* Todos los funcionarios y servidores públicos tienen el deber de buscar continuamente la manera de innovar,

sujetos a un presupuesto. Para ello existe un enfoque de "pequeños comienzos" que ayuda a mejorar la calidad de un servicio y que consiste principalmente en:

- 1.- Ver a los clientes/usuarios y escucharlos.
- 2.- Invitarlos a la institución para que conozcan las instalaciones y su operación.
- 3.- Tener una mentalidad enfocada a hacer pruebas de mejora, y no solamente propuestas.
- 4.- Servirse de grupos pequeños para realizar una tarea.
- 5.- Considerar que los proveedores son compañeros y tener una actitud de colaboración recíproca.
- 6.- Llevar a cabo actividades interfuncionales
- 7.- Desarrollar nuevos mercados.
- 8.- Tratar al servicio como un producto nuevo, en experimentación, que necesita mejorarse.⁶

R E S U M E N

El mejoramiento de la calidad del servicio en el Sector Público se justifica de acuerdo a una serie de situaciones que muestran un alto precio de incumplimiento, el cual impacta gravemente al gasto público.

La crisis económica es una gran oportunidad de desarrollo. El desempleo puede contrarrestarse con programas innovadores de educación y capacitación para desarrollar nuevas actividades. Es fundamental buscar que éstos no representen una carga económica para el Estado.

Existe una gran presión por recortar el presupuesto. Es fundamental tener en cuenta que al mejorar los servicios, se reducen los costos operacionales. Un usuario insatisfecho no aprecia el beneficio de un servicio.

Los gobiernos de las ciudades y de los estados compiten entre sí para ofrecer a sus habitantes un lugar atractivo tanto para vivir como para trabajar. Por lo tanto, es necesario que consideren a cada uno de sus habitantes como una cliente con cuyos requisitos hay que cumplir.

La entrada de México al GATT dejará fuera del mercado a toda empresa que no se esfuerce por mejorar su calidad constantemente y por conservar o alcanzar el liderazgo en su ramo. Este es otro ejemplo de cómo, ante una amenaza, la reacción positiva conduce al mejoramiento de la calidad.

Debido a que el objeto de la Administración Pública es el beneficio social, es indispensable implantar medidas que busquen satisfacer a los usuarios. Muchas veces son sugerencias sencillas las que mejoran los procesos.

Los canales de comunicación efectivos ayudan a satisfacer las verdaderas necesidades de los clientes.

El Estado es por un lado, proveedor de servicios y por el otro, cliente de todos los ciudadanos que contribuyen a la administración pública con sus impuestos.

Hay que tener en cuenta las bondades del reconocimiento, ya que sirven de estímulo para aquellos que proporcionan un bien o un servicio. Sin embargo, los usuarios casi nunca dan reconocimiento cuando reciben un buen servicio.

Existen varias acciones conocidas como "pequeños comienzos" que contribuyen a mejorar un servicio.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

¹ Peters, Tom, "Thriving on Chaos", Ed. Alfred A. Knopf, 1a Ed., Nueva York, 1987, p. 62-63

² Op. cit., p. 87

³ Op. cit., p. 143

⁴ Op. cit., p. 156-157

⁵ Op. cit., p. 181

⁶ Op. cit., p. 207

CAPITULO 4

MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION
PUBLICA EN MEXICO

4.1 ANTECEDENTES DE MEJORAMIENTO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA

El presidencialismo en México se hace fuerte a partir de la Constitución de 1917. La administración pública, al reflejar la acción del Poder Ejecutivo, muestra cómo ha ido aumentando su participación en todos los ordenes de la sociedad.

"El programa de Revolución, según el cual el Estado dirige la integración de la vida social y económica de México, se justificó siempre en el mejoramiento del nivel de vida de las masas.¹

Esto significa que los gobiernos postrevolucionarios se distinguen por el poder presidencial. La función de la administración pública ha consistido en: mantener la unidad social, proporcionar servicios y realizar trámites burocráticos. Las mejoras en la administración pública se han manejado a través de reformas, leyes, acuerdos y decretos. Cada uno de los periodos de gobierno se caracteriza por haber desarrollado la administración pública en aspectos tanto sociales como económicos y administrativos. Las reformas sociales y económicas presuponen la existencia de un aparato administrativo que sea lo suficientemente fuerte como para llevarlas a cabo. En ocasiones ha sido

necesario hacer reformas administrativas para poder cumplir con un Plan de Desarrollo y para mejorar la administración pública.

I.- REFORMAS SOCIALES

Debido al principio revolucionario dirigido hacia el bienestar social, el gobierno de Carranza, a cambio de apoyo político, firmó una serie de reformas sociales que incluían leyes que aseguraran el mejoramiento de las clases trabajadoras y la restitución de las tierras a los campesinos. En ese momento lo importante era mantener el orden en el país y lograr el apoyo necesario para permanecer en el poder. Por otra parte, la Cámara de Diputados perdió la facultad de juzgar al Presidente de la República y a sus funcionarios, con lo cual se fortaleció el poder presidencial.

Sin embargo, las reformas de carácter social no se llevaron a cabo con la prontitud deseada por los campesinos, hecho que sirvió de factor de presión para que los presidentes que siguieron a Carranza aceleraran la reforma agraria.

Obregón, en 1920 aseguró el apoyo de los obreros a su candidatura a través de un pacto con los dirigentes de la CROM. Por otra parte, a fin de lograr un equilibrio entre

clases, fomentó toda actividad económica tendiente a incrementar el empleo y el desarrollo tanto en materia agrícola como de industria y comercio. Obregón dió gran importancia a la repartición de tierras con el fin de recompensar a los que habían apoyado su candidatura. El sector público y el privado de la economía se vieron beneficiados al incrementarse la inversión. Se recurrió también a recibir inversiones extranjeras provenientes principalmente de Francia, Estados Unidos y Gran Bretaña, con el objeto de obtener reconocimiento internacional. Se dió gran impulso a la educación.

Durante el gobierno de Calles se publicó la Ley General de Pensiones Civiles de Retiro para ayudar a los empleados públicos que por su edad o por enfermedad no pudieran seguir trabajando.

Manuel Avila Camacho canalizó la solución de problemas sindicales a través de la Secretaría del Trabajo. Creó la Secretaría de Salubridad y Asistencia para mejorar las condiciones sanitarias de los centros de trabajo y de los empleados. Implantó el sistema de seguridad social para ayudar a las clases económicamente débiles a través de servicios médicos y mejorando las relaciones obrero-patronales, por medio de la Ley del Seguro Social. Con esto además se lograría incrementar la productividad de los trabajadores.

López Mateos dedicó grandes inversiones a la expansión del seguro social y de obras de infraestructura con el fin de mejorar las condiciones de vida del pueblo mexicano. De la misma manera se procuró protección económica y servicios médicos a los trabajadores del Estado por medio del ISSSTE. Se creó CONASUPO para "incrementar el ingreso rural mediante precios de garantía para productos básicos del campo; mantener reservas de productos de primera necesidad, que protegieran el abasto del país, y regular los precios de subsistencias populares en los mercados de consumo".²

II.- REFORMAS ECONOMICAS

A partir del gobierno de Obregón (1920-1924), se ha dado gran importancia a la política presupuestaria. El gasto público se vió seriamente impactado por la preocupación de mantenerse en el poder. Sin embargo, en esta época el gasto público se incrementó también debido a que se asignaron más recursos tanto para desarrollo agrícola como para educación. La reducción del gasto público se logró a costa de disminuir los sueldos del ejército y de los empleados de la administración pública federal. Se modificó la Ley de Ingresos en 1924 con el propósito de ajustar los impuestos a las necesidades del país. Se elaboró un presupuesto de egresos a través del Departamento Técnico Fiscal. Por medio de leyes y decretos se reguló el comercio exterior y el el manejo financiero de las instituciones bancarias.

En su periodo de gobierno, Calles se preocupó por equilibrar el presupuesto público con el fin de que se cubrieran los gastos con recursos propios. Para ello se expidieron leyes fiscales. Por medio de la reforma al sistema tributario, se incrementó el ingreso del Estado, por lo que se pudo invertir en obras de infraestructura como mejores sistemas de riego, carreteras, escuelas, etc.

Posteriormente, con la expropiación petrolera, Cárdenas inicia el papel de la administración pública en la producción como posteriormente lo haría Ruiz Cortines en los servicios bancarios al crear Nacional Financiera.

Con la Segunda Guerra Mundial, se inició un periodo de industrialización que cambió el modelo de desarrollo en México y la administración pública dejó de dar tanta importancia a lo social y se concentró en aquello que mejorara la situación económica del país.

Miguel Alemán fue el primer presidente civil después de Madero. El poder del partido revolucionario estaba consolidado, por lo que al ocupar la presidencia recibió una administración pública fuerte. Esto le sirvió de apoyo para el desarrollo económico del país. Se modificaron leyes para adecuarlas a las necesidades económicas y administrativas del gobierno de la época, y con el propósito de eficientar tanto la administración como el uso de los recursos del sector público. Durante este tiempo el gobierno fomentó el desarrollo económico a través de subsidios económicos y

tributarios. Se hicieron grandes obras de infraestructura en apoyo al desarrollo industrial. La Ley sobre atribuciones del Ejecutivo federal en materia económica, originó el gabinete económico que "Además de remarcar o subrayar nuestro sistema presidencial, ya el Poder Ejecutivo fungiría no sólo como promotor sino como regulador de la economía nacional a través del financiamiento selectivo de los sectores que consideraría prioritarios".³

III.- REFORMAS ADMINISTRATIVAS

Con el fin de fortalecer el poder presidencial, la Constitución de 1917 organiza y sanciona la organización política de México. A partir de esta fecha las secretarías de Estado y los departamentos administrativos forman la administración central federal. La administración pública manifiesta, a través de la Constitución, por un lado dominio político y por el otro dirección administrativa.⁴

Con la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado en diciembre de 1917, se estructuró la administración pública en México y se modificaron varias secretarías, quedando todas subordinadas al Presidente de la República. Durante los gobiernos siguientes se seguirán cambiando tanto títulos como funciones de las secretarías, según el Ejecutivo en turno lo considere necesario para llevar a cabo su administración.

Durante el gobierno de Obregón se promulgaron algunas leyes como la Ley Orgánica del Cuerpo Diplomático Mexicano en 1922 y la Ley Orgánica del Cuerpo Consular Mexicano en 1923. Estas leyes tenían como propósito una mejor selección del personal diplomático y del consular.

En 1943 se establece una comisión permanente para elaborar y llevar a cabo un plan de mejoramiento de la administración pública.

"La comisión tendría por objeto formular y llevar a cabo un plan intersecretarial coordinado para perfeccionar la organización dentro de la administración pública, a fin de suprimir y reducir servicios redundantes o no indispensables, mejorar el rendimiento del personal, hacer más expeditos los trámites con el menor gasto para el erario y conseguir así un mejor aprovechamiento de los fondos públicos. La comisión procedería también al estudio de las normas que regirán el proyecto de presupuesto de egresos. Todos ellos obedecían a la necesidad de reducir los gastos administrativos, ya que las represiones del conflicto mundial afectaban a la economía del país.

Con esto se inicia en la administración pública la preocupación por crear organismos de control y coordinación para vigilar la acción de los gobiernos. Cada uno hará esfuerzo por mejorar y reorganizar la administración pública.

A fin de eficientar la administración pública, Alemán llevó a cabo una reorganización de la misma, modificando una vez más la Ley de Secretaría y Departamentos. Se formó la Dirección de Organización Administrativa para estudiar la manera de mejorar la administración pública, la cual se convirtió en objeto de análisis. Fue necesario conocer e instrumentar nuevos sistemas de organización.

"Durante el periodo de gobierno del presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-70), la administración pública federal no sufrió cambios considerables, pero sin embargo, fue a partir de ese momento cuando se empezó a gestar en forma sistemática el proceso de reforma administrativa."⁶

4.2 ESFUERZOS POR MEJORAR LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO A PARTIR DE 1970

Al analizar el entorno mexicano desde 1970 a la fecha, se han encontrado distintos intentos de mejoramiento para la administración pública. Los últimos presidentes mexicanos han estado conscientes de la necesidad de la reforma administrativa del Sector Público, de que es un proceso lento, donde todos deben participar y que debe tener continuidad.

El Presidente Díaz Ordaz, en su "Segundo Informe de Gobierno" declaró que la Reforma Administrativa "No es labor para unas semanas o para unos meses, es una tarea de estudio y preparación que abarcará años, como ha sucedido en otros países que han emprendido trabajos similares, y requiere del concurso de todos, tanto de los particulares como de los servidores públicos".⁷

El Programa de la Reforma Administrativa se elaboró para ponerse en práctica durante la presidencia de Luis Echeverría (1970-1976), quien hablaba de la necesidad de cambiar la mentalidad en los servicios públicos.

En su libro sobre la Reforma Administrativa en México, Alejandro Carrillo Castro la define como "un proceso

permanente, que persigue incrementar la eficacia y la eficiencia del aparato administrativo gubernamental en la consecución de todos los objetivos del Estado..."⁸

En el "Programa" de la Reforma Administrativa se señalan los siguientes objetivos:

"La reforma administrativa, como esfuerzo permanente y sistemático, pretende imprimir mayor racionalidad y dinamismo al sector público en todas sus áreas y niveles, por lo que sus propósitos son, entre otros: incrementar la eficiencia y eficacia de las entidades gubernamentales mediante el mejoramiento de sus estructuras y sistemas de trabajo, a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta el Estado; agilizar y descentralizar los mecanismos operativos de esas entidades, acelerando y simplificando los trámites; generar en el personal público una adecuada conciencia de servicio, así como una actitud innovadora, dinámica, y responsable, y fortalecer la coordinación, la colaboración y el trabajo en equipo como política de Gobierno.

Básicamente, concibió para reportar beneficios directos a los seres humanos que participan en el acontecer administrativo.

Al Presidente de la República, llevar a cabo con la mayor eficacia posible los objetivos y programas por medio de los cuales desempeña sus atribuciones constitucionales, principalmente los relacionados con la nueva estrategia de

desarrollo económico y social.

A los responsables de las instituciones públicas, contar con estructuras y sistemas que les permitan el mejor cumplimiento de los objetivos y programas que tienen encomendados, aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros con que cuentan, y fortaleciendo la coordinación, la participación y el trabajo en el equipo.

A los trabajadores al Servicio del Estado, desempeñar sus actividades al amparo de un sistema de personal moderno y equitativo que, tomando en cuenta sus conocimientos, aptitudes y antigüedad, se preocupe por generar en los servidores públicos la actitud y la preparación que reclama el actual desarrollo del país, garantizando, al mismo tiempo, sus derechos y atendiendo a sus necesidades.

A los ciudadanos y a la sociedad en general, su constante mejoramiento económico, social, político, y cultural, así como una atención eficiente en los asuntos que tengan que tramitar y en los servicios que tengan derecho a demandar⁹ ante las dependencias públicas."

Al analizar estos objetivos, se puede observar claramente que todo lo que se dice corresponde a un Proceso de Mejoramiento de la Calidad, con el único agravante de que se presentó la reforma Administrativa oficialmente como un Programa y no como un Proceso. La diferencia es que el programa tiene un fin, y el proceso debe ser continuo. Esto

queda más claro al pensar que el mejoramiento debe ser continuo, pues si tiene un final, el intento se muere.

Por otra parte, en el momento en que se crea que ya no se necesita mejorar, es porque se ha llegado a un estado de incompetencia.

El Compromiso de la Dirección es el fundamento de un Proceso de Mejoramiento de la Calidad. Por su parte, el Presidente Luis Echeverría señaló en el acuerdo publicado en el Diario Oficial el 5 de abril de 1973 que "Los titulares de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado deben procurar dar la atención que requiere el programa de reforma administrativa de su dependencia, presidiendo las comisiones internas de Administración y asesorándose directamente por las unidades de Organización y Métodos y de Programación, con el propósito de garantizar y lograr una mayor eficacia en la ejecución de las decisiones tomadas en materia de reforma administrativa y lograr una adecuada coordinación de las medidas que se establezcan para el sector público en su conjunto.

10

José López Portillo inició su campaña electoral en 1976 con la frase "La solución somos todos", señalando así que el mejoramiento del país era responsabilidad de todos por un lado, y por otro a manera de estímulo manifestando sus expectativas de respuesta. Sin embargo, durante su sexenio hubo un gran incremento en el Precio del Incumplimiento que impactó la deuda externa desmesuradamente. Por otra parte,

también se dieron intentos de modernización en la administración pública.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, correspondiente al sexenio actual bajo el mandato del Presidente Miguel de la Madrid señala que "El hombre, su bienestar y la calidad de su vida, constituye la prioridad".¹¹ Este Plan contempla una estrategia nacional de desarrollo considerando que el estar en crisis implica una oportunidad para lograr cambios que conduzcan a superar dicha situación.

El IEPES ha promovido actualmente una serie de propuestas provenientes de distintos grupos expertos para el candidato del PRI a la presidencia, Carlos Salinas de Gortari a fin de colaborar en la elaboración de una estrategia nacional. El objetivo de dichas propuestas es el mejoramiento de la Calidad de los productos y de los servicios.

RESUMEN

El desarrollo de la Administración pública en México a partir de 1917 se manifiesta por una serie de actividades administrativas y políticas que se han visto influenciadas por los objetivos del Ejecutivo en turno.

Los gobiernos post revolucionarios se han distinguido por el presidencialismo. Ha sido el Presidente de la República el que ha promovido los cambios en la administración pública, tendientes a mejorarla. Para ello, se han hecho una serie de reformas sociales, económicas y administrativas.

En un principio, la mayor preocupación del Ejecutivo era mantenerse en el poder. Por lo tanto, con objeto de obtener apoyo político se hicieron varias reformas de carácter social.

La política presupuestaria cobró gran importancia a partir de 1920, con el gobierno de Obregón. A fin de satisfacer los gastos de infraestructura y desarrollo económico del país, así como el costo de un aparato administrativo en expansión, se llevaron a cabo varias reformas económicas.

De acuerdo a las necesidades de cada gobierno, se han llevado a cabo varias reformas de tipo administrativo. Por ejemplo, la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado se ha modificado en distintas ocasiones.

Especialmente a partir de 1970, la preocupación de los presidentes en México ha sido llevar a cabo una reforma administrativa, llamada luego modernización, con el objeto de eficientar la administración pública y optimizar sus recursos. Las necesidades han sido claramente identificadas, se sabe qué es lo que hay que hacer. Sin embargo, estos esfuerzos no han continuado con el mismo enfoque en administraciones masivas.

Al hacer un análisis del desarrollo de la administración pública en México, se pueden encontrar varios conceptos que están vinculados con la interpretación moderna de la calidad:

- * El cambio a la administración pública es un proceso lento, a largo plazo.
- * Los servicios públicos pueden mejorar con un cambio de actitud.
- * El cambio se da con un esfuerzo permanente
- * Los cambios son para la gente
- * Es necesario el trabajo en equipo para mejorar la administración
- * Es fundamental el compromiso de la Dirección para llevar a cabo las reformas administrativas y coordinar las actividades competentes
- * El mejoramiento de los servicios públicos es responsabilidad de todos
- * Mejorar la Calidad de vida significa bienestar

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 L. García Cárdenas, "Antecedentes y Desarrollo de la Administración Pública Federal en México", de la Revista de Administración Pública, Ed. INAP, México, 1983, pág. 275
- 2 Op. cit., pág. 320-321
- 3 Op. cit., pág. 319
- 4 Op. cit., pág. 284
- 5 Op. cit., pág. 315
- 6 Op. cit., pág. 324
- 7 Carrillo Castro, Alejandro, "La Reforma Administrativa en México", Ed. Porrúa, México 1980, p. 16, citando a Gustavo Díaz Ordáz, por su "Segundo Informe de Gobierno", México, 1966.
- 8 Op. Cit., pág 75
- 9 Op, cit., pág 102-103
- 10 Op. cit., pág. 152
- 11 Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Poder Ejecutivo Federal, Sria de Programación y Presupuesto, México 1983, pág. 45

CAPITULO 5

ESTRATEGIA PARA LA CULTURA
DE LA CALIDAD

México está atravesando por una grave crisis que se manifiesta por diversos síntomas sociales y económicos como desempleo, violencia, recesión, inflación devaluación y deuda externa. Esto preocupa a todos los mexicanos y constantemente se buscan sus causas así como posibles correcciones. Sin embargo, es tanto el esfuerzo por sobrellevarlos, que ya quedan pocos recursos y ánimo para prevenirlos.

El rápido desarrollo de la ciencia, la tecnología, la acción social y la política son ingredientes que constituyen una sociedad cambiante. Consecuentemente, es indispensable la actualización constante de la administración pública. El gobierno mexicano ha respondido a esta necesidad con distintos programas para el mejoramiento. Asimismo día con día muestra su preocupación por lograr reducir el gasto público. La implantación de un Proceso de Mejoramiento de la Calidad busca hacer las cosas bien desde la primera vez y como resultado se reducen los costos operacionales.

La palabra "Calidad" inmediatamente sugiere la referencia a un producto. Sin embargo, a mediados de la década de los años setenta, se empezó a usar el término de "Calidad Total" señalando que aquella persona que no genera un producto, de alguna manera 'produce' un servicio.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Calidad significa cumplir continuamente con las necesidades del cliente / usuario. Cuando se habla de Calidad Total, se incluye todo lo que sucede en un centro de trabajo. Por lo tanto, no se trata sólo de una moda sino de un cambio fundamental de prioridades.

La administración por Calidad Total es un proceso guiado por la Alta Dirección, que abarca a todos los miembros de una organización, ya que todos son responsables de la calidad final. Tiene como principio prevenir los errores en vez de corregirlos; como norma hacer las cosas bien desde la primera vez; se mide por su precio de incumplimiento (lo que nos cuesta el no hacer las cosas bien desde la primera vez) y busca la manera de lograr un mejoramiento continuo.

Partiendo de que todo trabajo es un proceso, cualquier función puede ser objeto de un mejoramiento continuo de la calidad del producto o servicio final.

Una estrategia nacional que promueva una actitud mental de superación permanente, planeación, prevención de defectos y participación en equipo es un ingrediente fundamental para mejorar la calidad de vida y del trabajo en el país. Para ello, es necesario que la administración proporcione un marco estructural nacional que facilite el camino hacia el mejoramiento continuo de la calidad en todos los órdenes sociales y que permita acciones de carácter práctico a través de un plan de educación masiva e intensiva

en la filosofía moderna de la Administración a través de la Calidad así como en las técnicas que ayudan a la implantación de dicho Proceso de Mejoramiento de la Calidad:

- * MEDICION ESTADISTICA
- * TRABAJO EN EQUIPO
- * ANALISIS DE PROBLEMAS
- * TOMA DE DECISIONES
- * INSTRUMENTOS PARA LA ADMINISTRACION PREVENTIVA

La población económicamente activa podrá cambiar sus actitudes hacia la calidad mediante un proceso educativo.

A nivel general:

- * Enseñanza a través de los medios masivos de comunicación, radio y televisión, de las filosofías y la interpretación moderna de la Calidad, así como de las herramientas para la evaluación y mejoramiento continuo de los procesos.

La institución promotora en este caso preparará el material didáctico y coordinará toda la difusión a través de los medios masivos de comunicación. Del mismo modo se encargará de certificar los conocimientos a través de exámenes para todas aquellas empresas o individuos que así lo soliciten, brindándoles además servicios de consultoría para la implantación práctica.

A Nivel Especifico de cada Empresa e Institución:

- * Conferencias de concientización para la Alta Dirección
- * Seminarios para adultos donde se enseñe la interpretación Moderna de la Calidad
- * Capacitación para aquellas personas que hayan tomado dichos seminarios y estén en posibilidades de convertirse en instructores internos de su organización y que a su vez puedan capacitar a sus colaboradores en la implantación del Proceso de Mejoramiento de la Calidad
- * Cursos intensivos y masivos donde se aprenda a practicar el pensamiento estadístico y a utilizar las técnicas ya mencionadas
- * Capacitación al trabajador y al empleado "mientras trabaja", para que el entrenamiento sea experimentado inmediatamente y a través de la práctica se puedan evitar los errores.

Para que todo esto sea un éxito, es indispensable proporcionar un mecanismo que permita a cada persona aplicar los conceptos aprendidos en su area específica de trabajo.

Por su parte, las nuevas generaciones podrán irse incorporando al propósito general recibiendo desde temprana edad la educación en Calidad adecuada al nivel de estudios en

que se encuentren. Esto significa la necesidad que existe de que las instituciones académicas: pre-escolares, primarias, secundarias, preparatorias, vocacionales, tecnológicas y universidades; inicien también su Proceso de Mejoramiento de la Calidad.

Los beneficios a obtener con la cultura de la Calidad en un medio ambiente académico son los siguientes:

1. Los estudiantes y graduados tienen la oportunidad de mejorar académicamente y en sus actividades de trabajo. Inician su vida profesional sabiendo trabajar en grupos de Calidad y conociendo las técnicas de análisis y solución de problemas, control estadístico del Proceso, etc. De esta manera podrán contribuir al Proceso de Mejoramiento de la Calidad de su organización.
2. Los que proporcionan empleo a los nuevos profesionistas contarán con una contribución inmediata y directa para su Proceso de Mejoramiento de la Calidad, viéndose así beneficiada su fuerza de trabajo.
3. El país contará con una fuerza de trabajo efectiva y responsable
4. El personal docente y administrativo de las instituciones educativas que implanten un Proceso de Mejoramiento de la Calidad, lograrán mejorar sus actitudes en el trabajo, realizar procedimientos de trabajo más productivos y mejorar los servicios tanto administrativos como

académicos.

El desarrollo de una estrategia nacional para la promoción de la calidad no es contradictoria a los planes de desarrollo, sino por el contrario es complementaria. El Proceso de Mejoramiento de la Calidad no requiere un mecanismo de legalidad, pero estará contemplado dentro de los mecanismos de normatividad en tanto al cumplimiento con los requisitos, para su adecuada instrumentación. Es pues, un instrumento de los programas y los proyectos de la modernización administrativa. Sólo basta con que el Estado funcione como promotor y facilitador tanto para la etapa de concientización, como para los de capacitación e implantación del Proceso.

Por otra parte, también será necesario que el Sector Público inicie su proceso interno de mejoramiento y lograr un lenguaje común con la sociedad. De este modo, además de poder satisfacer las necesidades de sus clientes/usuarios, el precio del incumplimiento que impacta el gasto público disminuirá considerablemente.

RESUMEN

La actualización de la administración pública es indispensable para responder a las necesidades de una sociedad cambiante influenciada por el avance tecnológico. El término "calidad" ya no es exclusivo de los grupos de producción, sino que ahora se maneja también al referirse a un servicio. La calidad en el trabajo debe ser congruente con la calidad de vida. Por lo tanto, es cuestión de cultura.

Tomando en cuenta que todo ciudadano es a la vez proveedor y cliente del Estado, se puede identificar la necesidad de implantar un Proceso de Mejoramiento de la Calidad en el Sector Público. Para ello se requiere involucrar en el proceso a toda la sociedad. Una estrategia nacional que promueva una actitud mental de superación permanente es fundamental para mejorar la calidad de vida y del trabajo.

La cultura de la calidad se transmitirá a los estudiantes de todos los niveles. Para los adultos, se pueden dictar conferencias e impartir seminarios. De ninguna manera será responsabilidad del Estado proporcionar toda la capacitación. Se trata de llevar a cabo una labor conjunta y de colaboración con el Sector Privado de la economía.

Al analizar los beneficios a obtener con un Proceso de Mejoramiento de la Calidad en las instituciones educativas, se puede concluir que los que reciben las ventajas del mismo son:

- * los estudiantes y graduados
- * los que dan empleo a nuevos profesionistas
- * el país, al contar con una fuerza de trabajo efectiva y responsable
- * el personal docente y administrativo de la institución

Este es sólo un ejemplo. Igualmente se podrán analizar hospitales, oficinas gubernamentales, prisiones, empresas de participación estatal, bancos, etc.

CONCLUSION

CONCLUSION

Si bien el Sector Público a través de algunas de sus dependencias como SECOFI, SEMIP y Relaciones Exteriores se preocupa por el fomento de la calidad, generalmente lo hace enfocado hacia el producto. Este hecho se ha visto más claro con la entrada de México al GATT, ya que la calidad se ha convertido en un factor necesario para la sobrevivencia en el mercado tanto nacional como internacional. De aquí la función reguladora del Estado a través de organismos tales como la Dirección Nacional de Normas. Hasta aquí se habla únicamente de la visión tradicional de la calidad.

Las relaciones cliente - proveedor que se manifiestan entre el Sector Público y cada ciudadano mexicano exigen que la mejora continua para la calidad se de en ambas partes. Por un lado el Sector Público es proveedor de servicios y por el otro es cliente al recibir de los ciudadanos los recursos financieros y materiales necesarios para proporcionar dichos servicios, así como sus opiniones y puntos de vista.

Por lo tanto, es indispensable que a la vez que por presiones comerciales se fomenta la calidad en el área de manufactura, el Sector Público implante su Proceso de Mejoramiento de la Calidad y logre un lenguaje común con sus clientes y sus proveedores. Para ello es necesario que se respalden actividades que promuevan la mejora continua de la calidad tales como:

- * Que los titulares de todas las dependencias del Sector Público comprendan y se comprometan con las filosofías y conceptos modernos de la Administración a través de la Prevención.
- * Que a nivel nacional se comprenda el momento histórico del país. En estos momentos de transformar, la crisis es la gran oportunidad de mejorar nuestra competitividad a través de los procesos modernos de calidad. Pero que esta comprensión y compromiso incluya en forma preponderante el de mejorar el proceso de la Administración Pública.
- * Difundir los conceptos básicos así como el conocimiento de las Herramientas Modernas de Calidad. Esto tanto para los adultos en edad económicamente activa como para las nuevas generaciones desde la primaria y secundaria así como en las preparatorias, tecnológicos, politécnicos y universidades.
- * Crear el ambiente propicio y promover la capacitación para aplicar los conocimientos del punto anterior.
- * Promover el desarrollo y servicios de consultoría para mejorar la calidad de la administración.
- * Servir como facilitador y coordinador en materia relacionada con la calidad.
- * Proporcionar servicios que promuevan el crecimiento de organismos dedicados al mejoramiento de la calidad tanto a nivel nacional como internacional.

La implantación de un PMC en el Sector Público redundaría en los siguientes beneficios tangibles:

- * Reducción del gasto público

- * Ahorro del tiempo que lleva hacer un trabajo.
- * Mejoramiento de: - procedimientos y sistemas existentes
 - el medio ambiente de trabajo
 - servicio de ventanilla
- * Optimización de los recursos humanos y de la carga de trabajo.

Al mismo tiempo, mentalmente se perciben mejores relaciones de trabajo; comunicación abierta; trabajadores orgullosos de su trabajo; sentimiento de pertenencia a la org.; autodesarrollo a través de participación en la administración del proceso.

Considero que la presente generación de la Administración Pública de nuestro país tiene la gran oportunidad así como la responsabilidad histórica de generar a través de los conceptos, motivo de esta tesis, el cambio estratégico que beneficie a todos los Sectores. De este modo podrá entregar a las futuras generaciones un México en el que se pueda desarrollar plenamente, todo el potencial de nuestra nación para así mejorar la calidad de vida de los mexicanos y contribuir en el concierto internacional para el beneficio de la humanidad.

Espero que este trabajo genere el suficiente estímulo para realizar estudios posteriores sobre el concepto de "Calidad" en el Sector Público.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- Autores Varios, "Proceedings" del Congreso Internacional sobre Control de Calidad, organizado por JUSE, Tokio, 1987, sesión especial de J. Juran.
- Bobbitt, H Randolph, Jr. y otros, "Organizational Behavior, Understanding and Prediction", 2a Ed., Prentice-Hall, Inc., N.J., 1978
- Bennis, "Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes, y Perspectivas", FEI,S.A., E.U.A., 1973.
- Carrillo Castro, Alejandro, "La Reforma Administrativa en México", Ed. Porrúa, Mexico 1980.
- Crosby, Philip, "Calidad sin Lágrimas", McGraw Hill, E.U.A., 1984.
- Crosby, Philip, "La Calidad No Cuesta", Cía Ed. Cont., México, 1987.
- Crosby, Philip, "The Eternally Successful Organization", McGraw Hill, E.U.A., 1988.
- Crosby, Philip, "El Dulce Arte de Salirse con la Suya", Ed. Diana S.A., México, 1987.
- Deming W. Edwards "Quality, Productivity and Competitive Position", MIT, E.U.A., 1982.
- Drucker, Peter F., "El Ejecutivo Eficaz", Editorial Hermes, México, 1984.

Drucker, Peter F., "Las Fronteras de la Administración" Ed. Hermes S.A., México, 1988.

Etzioni, "Organizaciones Modernas", Universidad de Columbia, Ed. UTEHA, México, 1986.

Juran/Gryna, "Quality Planning and Analysis", McGraw Hill, 2a Ed., E.U.A., 1980.

Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., "Administración en las Organizaciones", McGraw Hill, México, 1985

Kobayashi Shigeru, "Administración Creativa", Ed. Técnica S.A., México, 1975.

Koontz, Harold y O'Donnell Cyril, "Principles of Management", 3a ed., McGraw Hill, Nueva York, 1955.

"Informe sobre el Desempeño de la Calidad", elaborado por la empresa de productos químicos DOW, E.U.A., y publicado en la revista CPI PURCHASING, marzo de 1986, bajo el título de Quality Coaches (Entrenadores de la Calidad).

"International Convention on Quality Control for Service Industry" Korean Standards Association, Seoul, 1987.

Leemans, A.F., "Como Reformar la Administración Pública", Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1982.

Moore, Wilbert E., "Cambio Social", Ed. UTEHA S.A. de C.V., México, 1979.

Partin, "Perspectivas del Desarrollo Organizacional", FCI, S.A., E.U.A., 1973.

Peter, Laurence J. y Hull, Raymond, "El Principio de Peter", Ed. Plaza & Janes, S.A., España, 1972.
Peter, Laurence J., "Las Fórmulas de Peter", Ed. Plaza & Janes, S.A., España, 1973.

Peters, Tom, Waterman Robert H., "In Search of Excellence", Ed. Warner Books, Nueva York, 1983.

Peters Tom, "Thriving on Chaos", Ed. Alfred A. Knopf, Nueva York, 1987.

Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Poder Ejecutivo Federal, Sria. de Programación y Presupuesto, México 1983, pág. 45.

Ramirez J., Gilberto, Cabrera, Emilio S., "La Clase Política Mexicana", EDAMEX, México, 1987.

Terry, George R., "Principios de Administración", Cia. Ed. Continental, S.A. de C.V., México, 1982.

Toffler, Alvin, "La Tercera Ola", Cia Editorial S.A., México, 1981.

GLOSARIO

G L O S A R I O

A continuación se explica la interpretación que para efecto de este trabajo se ha dado a los siguientes términos.

- Acción Correctiva** - Actividad para erradicar de raíz las causas de los problemas que se han presentado.
- Actitud** - Se ve la vida de distintas maneras. Cada enfoque de la misma refleja las actitudes de una persona, las cuales pueden ser positivas o negativas, dependiendo de una serie de elementos ambientales. La gente positiva puede modificar las actitudes negativas.
- Alta Dirección** - Los directivos que tienen la facultad para llevar a cabo los pasos necesarios para un Proceso de Mejoramiento de la Calidad.
- Calidad** - Cumplir continuamente con los requisitos del cliente.
- Calidad de un servicio** - Es lo que el cliente espera del mismo.
- Cero Defectos** - Actitud que conduce a hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Círculos de Calidad** - Grupos de trabajadores que se reúnen en forma planeada para analizar su trabajo y sugerir mejoras factibles.
- Cliente** - Persona, departamento u organización que recibe o utiliza un producto o un servicio. Puede ser interno o externo.
- Colaboración** - "Implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recíproca" (1).
- Competencia** - Capacidad de un empleado para desempeñar su trabajo.
- Comprensión** - Conocimiento
- Compromiso** - La dedicación puesta para alcanzar un objetivo o una meta.
- Comunicación** - El hecho de lograr que la gente busque y obtenga información.
- Continuidad** - Sin interrupción

Corrección - Enmienda de algo errado.

Cortesía - Atención, finura, amabilidad, educación.

Costo de Calidad - Es la suma del precio del incumplimiento con los requisitos (todos los gastos incurridos por no haber hecho las cosas bien desde la primera vez) y del precio del cumplimiento (los gastos necesarios para asegurarse de que las cosas se hagan, o se hayan hecho bien, desde la primera vez.

Creatividad - Habilidad para hacer algo que no existe.
Es indispensable poder comunicar lo creado de modo que sea útil a los demás.

Cultura - "Es un conjunto de sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente.
- es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de relación e interacción." (2)

Estrategia - Toda organización necesita saber hacia dónde va y cómo va a llegar a sus metas.

Filosofía Social - "Conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rigie en gran parte sus respuestas a los sistemas - clientes." (3)

Innovación - Introducción de algo nuevo.

Inspección - La acción de examinar atenta y oficialmente alguna cosa, con objeto de seleccionar lo bueno y rechazar lo malo

Liderazgo - El arte de lograr que las cosas se hagan

Misión - Razón de ser de una organización.

Política de Calidad - Uno o dos enunciados que muestran cuál es la posición de una organización respecto a la calidad.

Precio de Incumplimiento - Lo que se paga por no hacer las cosas bien desde la primera vez.

Prevención - Es el acto de adelantarse a que las cosas sucedan

- Prevención de Defectos** - Identificación de las causas de los problemas potenciales para erradicarlas de raíz, evitando así que se lleguen a presentar.
- Proceso** - Serie sistemática de operaciones en la realización de un trabajo
- Programa** - Curso de procedimientos dispuesto de antemano. Tiene principio y fin.
- Proveedor** - Persona u organización que proporciona un bien o un servicio - puede ser interno o externo.
- Reconocimiento** - Es el hecho de agradecer públicamente a las personas que contribuyen al éxito de su organización.
- Retrabajo** - El hecho de volver a hacer las cosas.
- Trabajo** - Preparar por medio de algún procedimiento.
- Usuario** - Persona que recibe el beneficio de un servicio; también se dice de aquella persona que usa un producto.

NOTAS

- (1) Bennis, "Desarrollo Organizacional: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas", Fondo Educativo Interamericano, S.A., E.U.A., 1973, p.v
- (2) Ibidem, p.14
- (3) Loc.cit