



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

## **Facultad de Estudios Superiores Acatlán**

**EL ELEMENTO HUMANO INTERNO, COMO FACTOR CONDICIONANTE VITAL, PARA  
EL ÉXITO DE SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL, A PRINCIPIOS DE LA SEXTA  
GENERACIÓN DE CALIDAD, EN DEPENDENCIAS PÚBLICAS EN LEÓN,  
GUANAJUATO.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
PRESENTA**

**JOSÉ ANTONIO URBIOLA VERDEJO**



**Naucalpan de Juárez, México, septiembre de 2005.**

m. 349247



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 esta 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.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme las pruebas, la fuerza necesaria y la luz

A mi madre por darme las oportunidades, ser ejemplo y ayudarme a formarme en el ser que hoy soy (te amo)

A mi esposa por todo el amor, el empeño, la preocupación, la ocupación y la comprensión, quiero estar contigo para siempre compartiendo todo (incluso nuestras imperfecciones).

A mis maestros por facilitarme el conocimiento, en especial a la maestra Catalina Solís por su comprensión, apoyo y preocupación

A mi familia por ser inspiración

A mis amigos y compañeros por tantos momentos gratos

A la UNAM por ser modelo

A mi hijo(a) ¿?, con el deseo de que pueda servir este esfuerzo como parte de su visión y misión, para su proyecto de vida, que quiero compartir; te espero con alegría y esperanza.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: José Delfino

Urbiala Verdejo

FECHA: 21 Nov 08

FIRMA: [Firma]

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	
1.1 La Gerencia Pública y la Gestión Pública	1
1.1.1 Antecedentes	4
1.2 Gobiernos orientados al ciudadano	4
1.3 La modernización de la Administración Pública	7
1.4 La calidad en el Gobierno del Estado de Guanajuato	8
1.5 El Premio Guanajuato para la Calidad	11
1.6 El municipio de León, Guanajuato	20
1.6.1 El territorio leonés	21
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO – LA CALIDAD TOTAL</b>	
2.1 Concepto	29
2.2 Antecedentes históricos	33
2.2.1 De las tendencias históricas	54
2.3 Las teorías más importantes	63
2.3.1 Teorías de la calidad	63
2.3.2 Teorías de la motivación	70
2.3.3 Teorías del aprendizaje para la competitividad	81
2.3.4 Teorías de las relaciones humanas	85
2.3.5 Teorías de liderazgo	88
2.3.6 Teorías de desarrollo organizacional	94
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>LA CALIDAD TOTAL EN DEPENDENCIAS PÚBLICAS DE LEÓN, GUANAJUATO</b>	
3.1 Introducción	103
3.2 Conclusiones al caso de estudio	137
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>139</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>141</b>

## INTRODUCCIÓN

La insuficiente cultura, en las organizaciones públicas, en materia de calidad en los ámbitos tanto operativos, como en los directivos, originó la generación de sistemas de calidad poco eficaces, lo cual pone en riesgo la competitividad de las dependencias ante la apertura del mercado mundial y de las organizaciones públicas ante un entorno cada vez más demandante, evolucionado y tecnificado, así como de una opinión pública cada vez más atenta y exigente. Todo ello, sin duda, puede resultar en la descomposición de las dependencias, entendidas como formas de organización, no como instituciones.

En relación con lo anterior, en el presente trabajo se muestra el análisis que permite conocer la comprobación de que la implementación de una verdadera cultura de calidad total, garantiza a las organizaciones permanecer y desarrollarse, teniendo éxito en un futuro más competitivo. Como estudio del caso se plantea tema específico de dependencias públicas participantes del Premio Guanajuato para la Calidad.

Cabe señalar, que el criterio de selección obedece a que en esta entidad federativa, existen dependencias que han fomentado, a su interior, el desarrollo de sistemas competitivos que buscan la satisfacción del beneficiario, instrumentando una nueva cultura que contempla a todos los sistemas, tanto humanos, como técnicos y ambientales, dentro y fuera de la organización.

Por ello, el objetivo de este trabajo es que, con base en los diagnósticos obtenidos por el análisis de diversas teorías de calidad total, se conozca en qué medida se han instrumentado propuestas de una sólida y robusta cultura de calidad, en dependencias de Guanajuato, tanto en los mandos directivos, como en el personal operativo, coadyuvando esto a logros de resultados positivos, lo que hace más competitivas y productivas a las dependencias públicas.

Ahora bien, precisando metodológicamente la presente investigación, conviene iniciar con el planteamiento del problema, que se centra en que el elemento humano dentro de las dependencias públicas se ha llamado (dentro del ámbito de la calidad) comúnmente usuario interno. El cual es el factor que condiciona las posibilidades de planeación, diseño, implante, desarrollo, verificación y corrección de sistemas de calidad total exitosos, que permiten a las dependencias poder competir en un entorno cada vez más difícil. Es decir, como base del presente trabajo se reconoce que el recurso humano es el elemento más importante de la organización, superior a los recursos financieros, tecnológicos y materiales.

Este reconocimiento del factor humano, debe realizarse considerando que debido a la globalización y sus efectos, resulta vital estar en posibilidades de poder competir de igual a igual, incluso ofrecer ciertas ventajas sobre los competidores internacionales, y la herramienta más importante con que se puede contar para subsistir y perdurar en los mercados y ámbitos sociales, es la Calidad

Total.

Es importante señalar que dentro del sector público el recurso humano, sobre todo aquel de apoyo operativo, que en algunas ocasiones es sindicalizado (no de confianza), se encuentra en su mayor parte, sin reconocimiento, sin motivación, ni capacitación apropiada e incluso con condiciones de trabajo a veces muy incómodas y con rezagos tecnológicos importantes por un lado, y por el otro son en su mayoría personal con considerable tiempo de servicio durante el cual han acumulado vicios, ligas y falsas premisas, que originan conductas burocráticas (en el mal sentido de la palabra), las cuales impactan profundamente y de manera negativa a los usuarios de sus servicios. Estos problemas han sido de alguna manera solapados por malos liderazgos, que lejos de pensar en solucionar problemas y manejar las dependencias en pro del público usuario, tratan de llevar los asuntos de forma "diplomática", sin hacer movimientos fuertes que lleven a evolucionar a las dependencias hasta lograr sistemas de calidad total exitosos.

En conclusión, el principal problema que atiende esta investigación es el reconocimiento de la carencia de una verdadera cultura de calidad en las organizaciones públicas mexicanas, que ha resultado en el fracaso de intentos por implementar sistemas de calidad, los cuales resultan ficticios, o muy débiles, que sin duda han fracasado, arrojando resultados de ineficacia e ineficiencia hacia sus públicos objetivos, siendo un factor fundamental el descuido a la atención de proveer a los propios miembros de la organización los productos necesarios para garantizar calidad en su trabajo, esto es, hay que poner énfasis en concienciar a cada uno de los miembros de la organización pública que el producto de su trabajo es utilizado por sus compañeros, para que ellos generen sus propios resultados y que en la medida que reciban insumos de calidad, ellos estarán en posibilidad de generar productos de calidad, que a su vez servirán para que otros miembros de la misma administración pública, puedan asirse de ellos y también trabajar con calidad el ámbito de su responsabilidad.

Lo anterior significa que estamos ante un fenómeno de dimensión circular, pues cada miembro de la administración pública contribuye con su trabajo para que otros miembros de la organización produzcan su trabajo, generando que todos ellos coadyuven, en el ámbito de su responsabilidad, a brindar a la sociedad servicios y bienes con calidad. Ya que la administración pública, en cualquiera de sus tres niveles de gobierno, al igual que cualquier otra organización, existe para atender necesidades, sin embargo esta atención no puede ser comprendida como acciones concretas que son fruto de alguna parte de la organización, sino que son productos que directa e indirectamente se ven afectados por trabajo que se hace en toda la organización.

Como ejemplo de esto, puede tomarse cualquier acción pública, como la prestación de servicios públicos básicos, tales como la seguridad pública, el alumbrado público, los mercados, la educación pública, las campañas de bienestar social con servicios médicos, dentales, etc., son numerosos los

servicios, Sin embargo el servidor público que ejecuta estas acciones no es el único recurso humano que se dedica a ellas, debido a que atrás de él, existen compañeros suyos que desde el ámbito de su responsabilidad, operativo o directivo, contribuyen al logro de este fin. Y en el concierto del bienestar social, no sólo es importante la buena atención de alguno o algunos servicios públicos, sino del conjunto de ellos, por lo que destacar el concepto de usuario interno, es fundamental para analizar la capacidad de respuesta de la administración pública.

Lo anterior nos vincula con la justificación de este esfuerzo de investigación: los administradores públicos y politólogos debemos cientificar el quehacer de la administración pública, por lo que considero que una contribución, humilde, pero novedosa en la profesionalización de la administración pública, radica en reconocer que todo elemento de ella, debe estar consciente que su trabajo es utilizado por otros miembros de la organización, para que todos en conjunto, generen los servicios que la sociedad mexicana demanda, y que la calidad de éstos, no depende de quién concreta ante la ciudadanía el hecho, sino de la calidad que cada quien ponga, pues su esfuerzo incide en los elementos que sus compañeros requieren para propiciar su propio trabajo.

En razón de esto debe reconocerse la problemática de la organización pública y de su clima laboral interno.

### Síntomas

- Esquemas de Calidad incongruentes
- Usuario interno exige reconocimiento y participación
- Baja o nula inversión en capacitación
- Baja o nula Motivación
- Bajo o nulo reconocimiento
- Enfoque de usuario incompleto
- Desperdicio de talentos
- Alianzas y corrupción entre el personal
- Burocracia (en el concepto peyorativo y no weberiano)
- Resistencia al cambio

### Causas

- I. No se le da la importancia que tiene al usuario interno
- II. Poco éxito en sistemas de calidad
- III. Pirataje de Recursos capacitados
- IV. No toman en cuenta sus experiencias y talentos
- V. Liderazgos no comprometidos con la calidad, ni con la organización

Tanto síntomas como causas, se obtienen de un diagnóstico que propicia una insuficiente cultura en materia de calidad en los ámbitos tanto operativos como en los directivos, lo que origina la generación de sistemas de calidad poco eficaces, Lo cual pone en riesgo la competitividad de las dependencias ante un entorno cada vez más evolucionado y tecnificado, así como de una opinión pública cada vez más atenta y exigente. Comprobar que la implementación de una verdadera cultura de calidad total, permite a las organizaciones permanecer y tener éxito en un futuro más competitivo, ésta debe contemplar a todos los sistemas, tanto humanos, como técnicos, y ambientales dentro y fuera de las organizaciones

Lo expuesto hasta ahora, permite determinar el objetivo de este trabajo: Establecer que con base en los diagnósticos realizados se generen propuestas de implementación de una sólida y robusta cultura de calidad, tanto en los mandos superiores, como en los empleados de apoyo, coadyuvando esto a resultados para la conquista de la Calidad total, lo que hará más competitivas y productivas a futuro a las dependencias públicas.

Mientras que los objetivos específicos son:

Conocer las situaciones y criterios que han adoptado los directivos de las dependencias públicas respecto a la mejora continua (Calidad total)

Identificar las condiciones y el entorno que rodea al Recurso Humano que colabora dentro de los procesos para alcanzar los fines de las dependencias públicas

Determinar si dentro de los sistemas de Calidad de las dependencias se está dando la debida importancia al usuario interno, involucrándolo en los procesos más importantes para la organización pública o dependencia, y haciéndolo participe de los resultados

Apreciar las posibilidades de las dependencias para cambiar a su personal, mejorar sus liderazgos, y alcanzar la calidad.

Formular y evaluar los resultados de la investigación para tratar de determinar cuales son las acciones correctivas y preventivas que coadyuven a implementar mejoras de largo plazo y gran impacto a las organizaciones públicas y dependencias públicas en León, Guanajuato.

En la actualidad los sistemas de calidad no son congruentes con los objetivos de las organizaciones debido a que los líderes de éstas, no se encuentran totalmente inmersos en una cultura de Calidad Total, ni comprometidos a un verdadero cambio en las organizaciones que conlleve a romper paradigmas y hacer que sus procesos sea flexibles y adaptables a un

beneficiario o usuario cada día más exigente y revolucionado, en un medio globalizado, y por consiguiente compitiendo en un ambiente más agresivo y versátil. En medio de este contexto se encuentran los usuarios internos de las organizaciones, los cuales no son considerados como tales en esos "sistemas" de calidad sino vienen percibiéndose como simples empleados a los que no se le motiva, reconoce y capacita, por causas diversas que van desde el "pirataje" de personal operativo, hasta los costos de incentivar y capacitar al personal, así como la resistencia al cambio de estos mismos al sentir que sus "privilegios" se pueden acabar, entre otros, además de que siendo ellos quienes conocen a fondo los procesos y tienen un profundo conocimiento de las distintas problemáticas, no se les toma en cuenta para resolver problemas, planear, ni para mejorar los procesos.

Es imprescindible que las organizaciones públicas, inviertan fuertemente en desarrollar y motivar a su personal dado que un personal bien pagado, capacitado, reconocido y motivado será el mejor ahorrador de recursos, será mucho más productivo, y será más fiel a su organización pública, la que sin duda puede crecer y continuar por años en la competencia, que innova cada día nuevos esquemas que exigen capacitación constante, de los trabajadores o usuarios internos. Además de líderes comprometidos con la Calidad y con las organizaciones que dirigen, coadyuvando al cambio de éstas, junto con su personal en un trabajo de equipo, en el cual no tengan cabida aquellos elementos viciados que condicionan y destruyen las mejoras, así que por rudo que parezca, esos elementos deben salir de las dependencias públicas para el beneficio de la organización y por ende del usuario externo.

Esta investigación exhibirá que entre las alternativas de solución, se encuentra entender que existe un mal enfoque hacia los beneficiarios o usuarios, pues se debe definir quiénes son éstos, cuántos tipos de beneficiarios o usuarios tiene y dónde están, al igual de saber cómo nos ven y qué es importante para ellos. Si estos factores no son considerados de importancia vital para las organizaciones, éstas nunca podrán construir sistemas de calidad total verdaderos y como consecuencia tenderán a ser rebasados y/o desaparecer de sus respectivos ámbitos.

Este trabajo plantea como hipótesis que a través de la capacitación, desarrollo, motivación y reconocimiento de los usuarios internos de las dependencias públicas, así como los liderazgos apropiados y la salud organizacional son condicionantes vitales para el buen éxito de sistemas de calidad total que permitan a las dependencias ser más productivas y competitivas, toda vez que éstas, al desperdiciar los talentos y experiencias de su elemento humano interno, al no depurarlos y no objetivar sus liderazgos, evitan su mejora continua y en consecuencia el poco éxito de sus sistemas de calidad total.

Vale precisar que a lo largo de este estudio se utilizan los conceptos, con las acepciones siguientes;

Elemento Humano Interno o Usuario interno; Es el servidor público que se concientiza de que el incremento de la calidad en su trabajo, significa mejoras no sólo para la ciudadanía, sino para sí mismo, al generar condiciones de mayor estabilidad, así como para la dependencia en la que participa.

Capacitación: Se aplica especialmente a la enseñanza de tipo técnico. Hacer algún acto, habilitarse para alguna cosa. Enseñanza dirigida hacia el desarrollo de competencias en el Elemento Humano Interno.

Desarrollo: Incremento del orden físico, social, moral e intelectual de los individuos que los capacita para desempeñar importantes labores y conseguir mejores resultados.

Motivación: Significa la acción que impulsa o mueve a una persona a realizar una actividad con mayor energía.

Reconocimiento: Distinguir de las demás a una persona, compensándola por su buen desempeño y motivándola a mejorar, a través de alicientes económicos (bonos de productividad, puntualidad, etc.) hasta manifestaciones afectivas de la ciudadanía, compañeros y autoridades.

Liderazgo: Capacidad de diligencia aceptada, la cual debe generar visión y comunicarla, de forma tal que el líder sea quien oriente los esfuerzos de toda la organización en beneficio del beneficiario o usuario y de la organización misma.

Salud Organizacional: Condición de vida y permanencia de las organizaciones, la que si es sana ofrece progreso, y que si por el contrario es insalubre puede ocasionar la decadencia de la misma organización.

Dependencias Públicas: Organizaciones que pertenecen a la administración pública, o obligadas a cubrir las expectativas de sus beneficiarios, tanto como las organizaciones privadas.

Éxito de sistemas de calidad total: desde un enfoque sistémico contempla los beneficios que aporta a las dependencias públicas la calidad total, entendiendo por esto la satisfacción de las expectativas de los beneficiarios o usuarios externos para ofrecer productos y servicios con características y dimensiones que satisfagan a todo el entorno que tenga contacto con la dependencia, quedando por supuesto comprendidos los usuarios internos de los procesos. Considerando como base el modelo de evaluación de la calidad "Guanajuato para la calidad".

Por otra parte, se ha definido que este trabajo se integre con tres capítulos, relacionados entre sí; el primero enuncia el movimiento modernizador de la administración pública, mencionando los pensamientos gerencialistas y el inicio de la introducción de los conceptos de calidad total en los Gobiernos, así como los modelos que orientan y califican el éxito de estos implantes. En este mismo

capítulo se induce al lector a conocer elementos del municipio de León, Guanajuato, ya que no se debe perder de vista que el éxito de un sistema de calidad total o la generación de estándares de calidad de clase mundial no representa el mismo esfuerzo ni la misma expectativa en un punto geográfico que en otro, ya sea por las condiciones climáticas, geográficas, culturales, políticas, etc; todo esto para enlazar el caso de estudio que se presenta en el capítulo tres de esta tesis.

El segundo capítulo presenta la evolución del concepto de calidad, así como los antecedentes teóricos más importantes en la materia y sus vínculos más importantes con otras ramas teóricas complementarias para implementar un sistema de calidad total.

En el capítulo tercero se muestra la preparación del estudio estadístico y sus resultados en gráficos y un análisis de los mismos con conclusiones, su aplicación se realizó en el año 2000 (al inicio de la elaboración de la presente tesis) en el municipio de León, Guanajuato, con este estudio de caso se pretende complementar lo argumentado teóricamente en los anteriores capítulos y reforzar la hipótesis propuesta.

Seguramente esta investigación, como ya lo señale, resulte novedosa en el contexto de la profesionalización del quehacer público, hago votos porque sirva para el desarrollo de mejores análisis, en este tan demandado trabajo de mejorar la calidad de la administración pública.

# CAPÍTULO I

## 1 LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### 1.1 LA GERENCIA PÚBLICA Y LA GESTIÓN PÚBLICA

La presente sección de este trabajo pretende comentar brevemente la tendencia actual en la administración pública; así mismo se hace hincapié en la relevancia del apartado para esta tesis ya que se puede comentar la división que existe entre teóricos y empíricos quienes muestran sus intereses por un cambio hacia el mejoramiento continuo del servicio y de los productos públicos, pero desde sus ópticas parecerían posturas encontradas sin necesariamente serlas. Esta sección ayuda un poco a ilustrar que el movimiento de calidad total en la administración pública va tomando fuerza, y que su relevancia debe ser considerada para cualquier estudioso en la materia.

Barry Bozeman menciona en su libro la "Gestión Pública su situación actual" dos enfoques, el "B" relativo al objeto de estudio y el enfoque "P" guiado hacia estudio del objeto. El presente capítulo hace mención de estudiosos de la calidad y del desarrollo organizacional y sus propuestas a través de estudios de casos (enfoque "P" de la gerencia pública o gestión pública) Estos autores construyen modelos, propuestas y herramientas prácticas para solucionar problemas y cimentar formas de trabajo que ayudan a desarrollar a las organizaciones tanto públicas como privadas logrando hasta ahora grandes y espectaculares resultados.

Es durante la tercera década del siglo pasado que comienza a tomar mayor fuerza esta ideología en el ámbito privado, pero es hasta mediados del mismo siglo que el Ing. Deming (estadounidense) va a Japón a dictar seminarios y conferencias sobre control estadístico de procesos, teniendo un gran impacto en esa cultura que debido a su forma de vida y educación desarrollan un muy elevado nivel de estándares de calidad impulsando el desarrollo tecnológico y la competitividad mundial a ritmos nunca antes vistos.

Para poder hacer un planteamiento apropiado del tema y de su importancia para el presente trabajo de tesis, debemos partir de la pregunta siguiente: ¿Es la gestión pública la administración pública de siempre?

Los estudiosos, practicantes y observadores de la acción gubernamental quienes durante muchos años se desempeñaron dentro de un campo profesional y disciplinario llamado administración pública, se han visto desbordados en las últimas décadas por un conjunto de nuevas denominaciones entre la que no siempre queda clara la relación: políticas públicas, gestión pública y más recientemente gerencia pública.

El devenir histórico nos muestra como el Estado a asumido una postura de gendarme (preocupado de impartir justicia, seguridad y soberanía), se trataba de un Estado no interventor regido por lo que la norma jurídica le permitía hacer, el estudio del marco legal particularmente del derecho administrativo permitía entender casi en su totalidad el conjunto de la acción de Gobierno; posteriormente en la mayor parte de los países capitalistas la concepción evolucionó hacia el Estado providencia en el cual se pretendía ampliar la responsabilidad estatal hacia la oferta de bienes públicos básicos, la acción gubernamental se expandió; el principal reto era de orden cuantitativo de servicios básicos, la administración pública seguía siendo capaz de entender, analizar y prescribir la acción gubernamental. No es sino hasta la segunda mitad del siglo XX cuando el enfoque jurídico tradicional de la administración pública comienza a perder su capacidad para explicar un fenómeno que se va haciendo cada vez más complejo. Se podría decir que el objeto de estudio de la disciplina no pudo seguir más en el "contenedor" y rebaso los límites del enfoque tradicional. En el momento en que la intervención estatal se amplía hacia diversos sectores de actividad; es la etapa en que la norma jurídica queda atrás de una realidad que se mueve flexiblemente dependiendo de lo que los consensos de los actores políticos en un turno consideren estratégico para el desarrollo económico, con lo que la dinámica internacional promueva como espacios viables de intervención. Es la fase amplia del Estado benefactor, llamada por algunos Estado omnipresente.

La alta complejidad en la que se veían inmersas las estructuras gubernamentales generaba, como reflejo automático, la necesidad de crecer en tamaño para intentar de esta manera enfrentar dicha complejidad. Crecen las instituciones existentes y surgen otras nuevas, la lógica de la acción gubernamental se hace, por tanto, difusa y confusa. Las dependencias gubernamentales se bifurcan, se contraponen y se disputan los espacios y los recursos los cuales, por cierto comienzan a ser más escasos dados los altos niveles de déficit público a los que se llega en el escenario de una excesiva intervención estatal. La acción gubernamental debe ser entonces mucho más interactiva con la gente y organizaciones no gubernamentales.

Es partir de este momento cuando la administración pública tradicional ya no puede ayudarnos a entender el acontecer del Gobierno en acción. Posteriormente el Estado omnipresente entra en una profunda crisis de legitimidad, iniciándose un reconfiguración del aparato estatal. Surge lo que algunos han de nominado el Estado regulador, comprometido en la articulación de los esfuerzos del conjunto de los actores dejando de lado la tentación de atender directamente con dependencias propias todos los asuntos públicos. En este escenario lo público deja de ser un monopolio estatal. Ahora las dependencias asumen un comportamiento semiautónomo, puesto que solo de esta forma pueden enfrentar sus retos en cuanto a logros y sobrevivencia. La hechura de las políticas públicas y de los programas gubernamentales se lleva a cabo en interacción constante con agentes no gubernamentales. La necesidad de observar las nuevas señales de los contextos político, económico, tecnológico, social o cultural en los niveles regional nacional o internacional se convierte en un elemento rector de la acción de las

diversas dependencias, que adquiere el mismo nivel de importancia que lo grandes lineamientos del gobierno en turno. De nada sirven las dependencias claramente subordinadas al gobernante pero incapaces de sobrevivir en un ambiente cambiante y agresivo. En este escenario se supone que es preferible tener dependencias que puedan funcionar, sobrevivir, ser autosuficientes, con altos grados de profesionalización y que haga bien lo que tienen que hacer cumpliendo con su misión y otorgando altos estándares de calidad a sus beneficiarios.

En tal situación se requiere entender, analizar y describir un sistema de redes de dependencias gubernamentales más que un aparato gubernamental, concepto cada vez menos útil en el estudio de la acción de Gobierno. Es en este momento cuando la toma de decisiones la visión estratégica, el juego de actores, los problemas de eficiencia, las preferencias del cliente-usuario, entre otros aspectos, surgen como elementos fundamentales del análisis.

No es casual que de alguna forma se ha considerado el supuesto de que un buen Gobierno será aquel en el que el conjunto de redes de dependencias funcione bien; es decir, con eficiencia en el ejercicio de los fondos públicos, con eficacia en la interacción con agentes y agencias externos, y con legitimidad en la prestación del bien o servicio que produce (la satisfacción de sus beneficiarios o usuarios y la rendición de cuentas).

En cuanto a la diferencia entre gestión y gerencia públicas se trata de un matiz semántico, una vez que en los Estados Unidos se impulsa la idea de public management, poco a poco se va introduciendo este concepto al resto de los países. En Francia, por ejemplo, desde inicios de la década de los 80 se incorpora el término como un anglicismo; lo mismo sucede en muchos otros países del mundo. Curiosamente en España para evitar el anglicismo, se incorpora un galicismo: "gestión pública" que viene del francés gestion publique. En algunos países de América latina se adopta la denominación gerencia pública refiriéndose a lo mismo aunque posteriormente se adopto indistintamente gestión o gerencia pública.

Esta breve descripción del desarrollo de la administración pública muestra que las diferentes denominaciones han surgido en momentos históricos particulares, buscando aprender de una forma distinta un fenómeno por demás complejo y cambiante. Ninguna de ellas es una moda; son partes complementarias de la disciplina original que desarrollan conceptos, categorías y métodos de análisis. Si bien todas ellas tienen una visión propia, la realidad es que son más complementarias que competidoras entre sí. Por consiguiente, no es una irreverencia aceptar que la administración pública tradicional ha sido rebasada en gran medida por la realidad aunque si lo sería decir que dicho enfoque no tiene nada que ofrecernos.

El punto más importante dentro del planteamiento de la administración pública con relación a la gerencia pública esta centrado en que la naturaleza del origen de ésta carece de teorías que le den un sostén a su desarrollo; parecería

que la disciplina se ha tenido que desarrollar más rápidamente en el seguimiento de la realidad, el análisis de experiencias de gestión y el estudio de casos, que en la conceptualización y clarificación de categorías para la interpretación de dicha realidad. Con este tipo de propuestas parecería que se dan saltos gigantescos de propuestas tradicionalmente teóricas hacia el extremo contrario de meras praxis sin fundamentos filosóficos derivados de la práctica profesional con el riesgo de crear mitos.

### **1.1.1 ANTECEDENTES**

Un debate serio sobre la Gerencia Pública, tema que cobra cada día mayor importancia a nivel nacional e internacional, no puede abordarse en su real dimensión si no se inserta dentro del marco mayor de la Modernización de Estado.

Modernizar el Estado no es otra cosa que actualizarlo, hacerlo trabajar de una manera acorde con los tiempos que corren, a fin de que cumpla satisfactoriamente su misión en tres grandes dimensiones: Garantizar y hacer posible el ejercicio de los derechos ciudadanos, prestar servicios básicos acordes con las necesidades de los usuarios, y crear las condiciones para el libre y ordenado ejercicio de las actividades privadas a fin de que puedan desarrollarse internamente y ser competitivas a nivel internacional.

En otras palabras, "Modernizar el Estado" significa dotar al aparato público de nuevas capacidades y formas de trabajo para poder seguir cumpliendo con su misión de ser garante del bien común. Pero además, y en esto radica la clave del éxito, significa crear las condiciones para transformar los servicios y organización públicas en "organizaciones inteligentes", capaces de aprender, adaptarse y responder adecuadamente a los nuevos requerimientos. En consecuencia, no se trata sólo de analizar cómo mejorar la gestión actual en el ámbito público, sino que de pensar radicalmente qué se hace, y cómo se hace, planteando soluciones distintas y actualizando permanentemente estrategias, políticas y procedimientos.

A partir de la experiencia de numerosos países, se fortalece el convencimiento de que esta tarea plantea la necesidad de instaurar un nuevo tipo de liderazgo, capaz de promover y consolidar las transformaciones que exige una administración pública moderna, al amparo de una gestión innovadora, participativa, eficiente y profesional. En efecto, las autoridades de las instituciones y servicios públicos deben estar dotadas de las capacidades, recursos, atribuciones y legitimidad necesarias para el ejercicio de su rol. La estructuración de un sistema que permita garantizar esta buena conducción de las instituciones del Estado resulta un factor decisivo para promover los cambios. A esto precisamente apunta la idea de un sistema de Gerencia Pública.

### **1.2 GOBIERNOS ORIENTADOS AL CIUDADANO**

Las nuevas corrientes administrativas que han revolucionado los conceptos de administración, organización, liderazgo, etc., en las organizaciones públicas

privadas, han puesto un énfasis primordial en lo que se ha denominado “enfoque de orientación al beneficiario o usuario”.

Desde este punto de vista, una organización pública será exitosa si ofrece un bien o servicio de calidad y logra satisfacer las necesidades de sus beneficiarios o usuarios. La reingeniería organizacional y el enfoque de calidad total, consideran dentro de sus esquemas conceptuales esta idea de orientación al beneficiario o usuario.

Sin embargo, cuando estas tendencias empezaron a cobrar fuerza se pensó que no eran aplicables al ámbito gubernamental, tomándose como principal argumento la naturaleza diferente de las organizaciones públicas y las privadas.

Se considera que los objetivos de lucro en las organización públicas privadas, hacen que las técnicas y procesos aplicados en estas, no sean factibles de adaptar al ámbito gubernamental, que tiene objetivos sociales. Estos objetivos sociales, se podrían sintetizar en generar las condiciones necesarias para garantizar el bienestar de los ciudadanos, lo que coincide totalmente con el enfoque de orientación al beneficiario o usuario, solo que aquí sería una “orientación al ciudadano”.

En este documento rescataremos algunos de los esfuerzos que se han realizado para aplicar estas nuevas corrientes administrativas al sector público, tanto en el país como a nivel internacional. En el ámbito internacional se comentará lo realizado por el gobierno de los Estados Unidos. A nivel nacional, lo que ha emprendido el Gobierno federal y a nivel local hablaremos del Gobierno del Estado de Guanajuato. En el entendido de que partimos de esta forma debido a que los Gobiernos Norteamericano y Canadiense han sido los pioneros, en este enfoque humano-eficientista, el cual ha sido retomado a su vez por nuestro Gobierno federal, posteriormente por el estatal y en estos días es muy notorio el interés en el ámbito municipal. Haciendo la aclaración de que es en el ámbito municipal donde se ubican y conviven los diferentes niveles de Gobierno, y es por ello que el estudio presentado es con referencia al municipio leones.

## REINVENTANDO EL GOBIERNO

La administración de William Clinton, presidente de los Estado Unidos de América, desde su inicio, dio gran importancia a “reinventar el gobierno” de su país, labor encomendada al vicepresidente Albert Gore, quien creó la National Performance Review (NPR)<sup>1</sup>.

La NPR buscaba en una primera etapa, llevar a cabo una revisión del desempeño del gobierno norteamericano para generar un gobierno más eficiente, con menores costos y orientado al ciudadano. Posteriormente se transformó en la Sociedad Nacional para Reinventar el Gobierno (National Partnership for Reinventing

---

<sup>1</sup> [www.pnr.gov](http://www.pnr.gov)

Government).

En la página de Internet de esta sociedad se puede encontrar información sobre su funcionamiento, sus principios y logros. A continuación, mencionaremos algunos elementos que nos ayudaran a entender mejor sus objetivos y alcances, extraídos de su página informativa.

Misión:

Para el siglo 21, reinventar el Gobierno para que trabaje mejor, cueste menos, y consiga los resultados que a los americanos les interesan.

Objetivo:

Restaurar la confianza en el Gobierno.

Resultados que persigue:

- Proporcionar los mejores servicios al consumidor (ciudadano).
- Incrementar los accesos electrónicos al gobierno, o E-Gov.
- Lograr resultados que ninguna agencia puede lograr sola.
- Introducir la reinención en la cultura gubernamental.

Valores:

- Comunidad. Nutrinos el trabajo en equipo, asociaciones y colaboración.
- Coraje. Tomamos riesgos para activar resultados.
- Creatividad. Buscamos y recompensamos nuevas ideas e innovaciones.
- Integridad. La practicamos.
- Diversidad. Respetamos y apoyamos las diferencias.
- Entusiasmo. Nos apasiona hacer la diferencia.
- Servicio. Proveemos a nuestros beneficiarios o usuarios con productos e información que quieren y necesitan.

Principios:

- Poner al beneficiario o usuario (ciudadano) primero.
- Cortar las cintas rojas (cutting red tape), que significaría reducir el papeleo.
- Facultar a los empleados para conseguir resultados.
- Regresar a lo básico.

Como se puede observar, nos encontramos ante un cambio de paradigma. Es decir, se trata de orientar el trabajo y servicio del gobierno en función del beneficiario o usuario o consumidor. Esto no debería ser algo nuevo, pero parece que la mayoría de los gobiernos se han servido más a sí mismos que al ciudadano.

El trabajo realizado en este sentido por el Gobierno norteamericano, abarca un periodo que va desde 1993 al año 2000. Los logros que se han obtenido se pueden sintetizar en lo siguiente, de acuerdo a lo mencionado por la NPR:

Resultados de la Reinención:

- La NPR recomendó y el Congreso adoptó, ahorros de alrededor de 136 mil millones de dólares desde 1993.
- La NPR recomendó una serie de reformas gubernamentales. En los últimos siete años, esos cambios han ahorrado a los contribuyentes americanos más de 12 mil millones de dólares.
- Más de 1200 equipos han sido premiados (Hammer Award) por reinenciones y ahorros de costos por 37 mil millones de dólares.
- Durante la administración Clinton - Gore, los gastos gubernamentales crecieron a la tasa más baja desde la administración Eisenhower, sin incluir la inflación.
- Es el Gobierno más pequeño en 40 años.
- Las agencias han completado una mayoría de las 1,500 recomendaciones hechas por la NPR en 1993 y 1995.
- Algunos de los cambios requirieron acción presidencial y del Congreso. Como resultado, el Presidente Clinton firmó aproximadamente 50 nuevas directrices y el Congreso aprobó alrededor de 100 leyes.

Es interesante, la enumeración de logros alcanzados por el gobierno norteamericano utilizando este enfoque de orientación al beneficiario o usuario, que sin duda será motivo de más profundos análisis para determinar su real impacto en la sociedad estadounidense.

### **1.3 LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

En el caso mexicano, el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León a través de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), creó el Programa de Modernización Administrativa 1995 - 2000 (PROMAP), el cual entre sus objetivos generales menciona: "Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad".<sup>2</sup>

Dentro de la SECODAM, la oficina encargada de coordinar el esfuerzo modernizador en toda la Administración Pública Federal es la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA). A continuación mencionamos la misión, visión y objetivos de esta Unidad.

Misión:

Promover, facilitar y dar seguimiento al desarrollo administrativo en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, apoyar su transformación en organizaciones eficientes y eficaces a fin de elevar la calidad de los servicios ofrecidos acorde a las necesidades de la población.

---

<sup>2</sup> Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, Unidad de Desarrollo Administrativo, Programa de Modernización Administrativa 1995 - 2000.

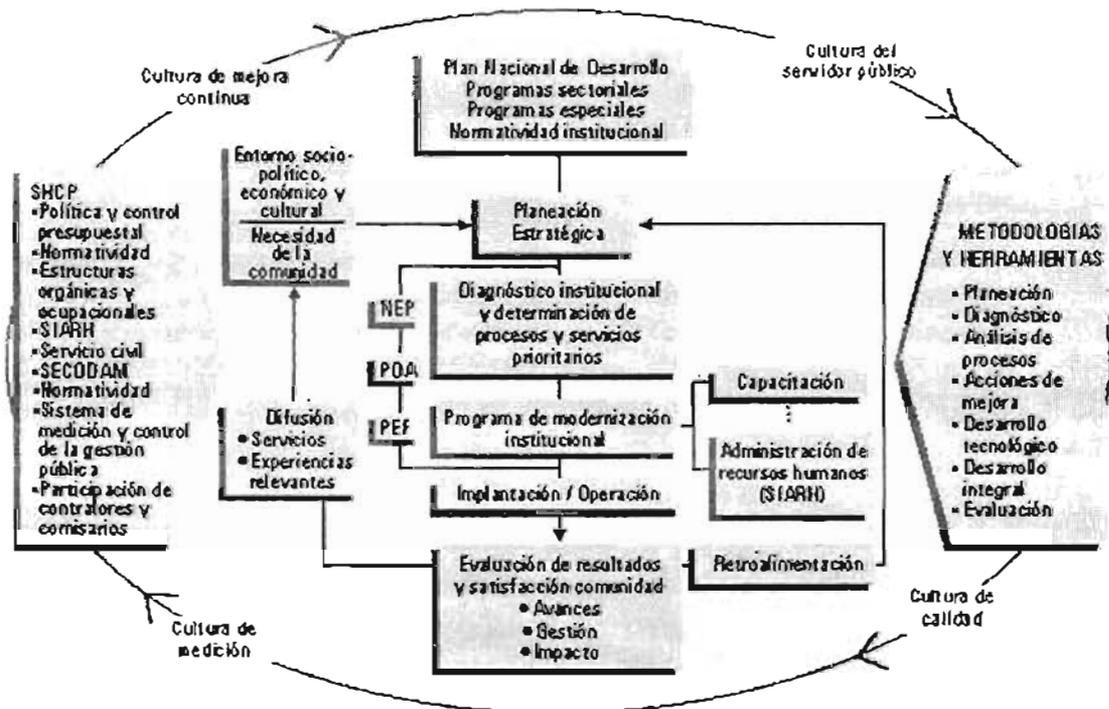
### Visión:

Ser la instancia líder reconocida por los logros en materia de modernización de la Administración Pública federal, con capacidad y autoridad técnica, capaz de generar un efecto multiplicador, que garantice la continuidad de los procesos de modernización para arraigar una cultura de calidad y consolidar acciones que se reflejen en la satisfacción de los usuarios.

### Objetivos:

- Contribuir a incrementar la eficiencia y eficacia de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Contribuir al desarrollo de una cultura de calidad entre los servidores públicos.
- Aumentar la satisfacción de los usuarios de los servicios de las dependencias y entidades de la Administración Pública federal.

La UDA ha desarrollado un modelo para llevar a cabo el proceso modernizador en el Gobierno, a continuación lo presentamos.<sup>3</sup>



Las siglas POA, NEP y NEF se refieren a normatividad, planes y programas operativos y estratégicos con temporalidad

Ejemplos de estos cambios en el Gobierno federal, los encontramos en la Secretaría de la Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), donde se ha

<sup>3</sup> [www.cgesson.gob.mx](http://www.cgesson.gob.mx)

emprendido una campaña de disminución de trámites y tiempo de atención al ciudadano. En el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), donde se ha tomado en cuenta la opinión de los usuarios para mejorar el servicio. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), donde la Unidad de Servicio Civil certificó sus procesos administrativos con la norma ISO 9001. El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), donde se ha buscado ofrecer productos en función de las necesidades de sus beneficiarios o usuarios.

Este es el camino que ha seguido el Gobierno federal durante este período gubernamental, orientado al ciudadano y siguiendo los principios de calidad, especialmente la calidad en el servicio. Un camino largo si consideramos los intentos anteriores por mejorar el desempeño administrativo de la Administración Pública Federal.

Tenemos, por ejemplo, la llamada "Reforma Administrativa" que se implementó durante los sexenios de Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo. Con Miguel de la Madrid, se denominó Simplificación Administrativa; para en el sexenio de Carlos Salinas tomar el nombre de Modernización de la Administración Pública. Todos han sido programas encaminados a simplificar trámites gubernamentales, atacar el burocratismo y atender mejor al ciudadano. Sin embargo, es hasta el periodo actual con el PROMAP, que se introduce la orientación al ciudadano basada en los principios de Calidad.

#### 1.4 LA CALIDAD EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUANAJUATO.

Uno de los Gobiernos estatales, que fueron pioneros en la integración de nuevas corrientes administrativas en sus procesos de trabajo, fue el de Guanajuato. Desde 1993 con la llegada al gobierno de Carlos Medina Plasencia, se empezaron a utilizar la calidad total y el rediseño de procesos y servicios (reingeniería), así como la búsqueda de la mejora de los procesos con enfoque a la atención al factor humano.

Se creó una asociación civil autónoma, no lucrativa, llamada "Guanajuato para la Calidad", integrada por todos los sectores de la sociedad, para la promoción de una cultura de la calidad total en el Estado de Guanajuato. Esta institución cuenta con una misión, visión y compromiso con la calidad que a continuación enlistamos ampliamente al exponer el modelo del premio.

Esta organización creó el "Premio Guanajuato a la Calidad"<sup>4</sup>, como un incentivo a los guanajuatenses comprometidos con la calidad. En el cual pueden participar los sectores: Industrial y de Servicios, Educación y Administración Pública y que para efectos de la presente investigación representa el parámetro de medición de los sistemas de calidad exitosos en las dependencias, siendo (como se enuncia

---

<sup>4</sup> Tú Gobierno, Revista del Gobierno del Estado de Guanajuato, enero 2001, febrero 2001, marzo 2001.

posteriormente) exitosos aquellos sistemas de calidad implantados que han ganado el premio, y no exitosos aquellos que siendo implantados en dependencias participantes en el modelo del premio no ganaron quedando en categorías de participantes o finalistas.

Algunos de los logros que menciona el actual Gobierno del Estado de Guanajuato en materia de calidad son:

- Dependencias premiadas con Premio Guanajuato a la calidad: 69 en todo el Estado
- Dependencias certificadas en ISO: 11 con 13 procesos certificados.
- 83 certificaciones GTO2000 a 83 organismos públicos y privados.

Se ha afirmado en muchas ocasiones que las técnicas administrativas aplicadas en la iniciativa privada, no deben utilizarse en el sector público dada la naturaleza distinta de sus objetivos.

Sin embargo, como hemos visto en este documento (ejemplificando solo de manera breve con algunos casos), la tendencia tanto internacional como nacional es la aplicación de las nuevas técnicas administrativas en el Gobierno que, en muchos casos, han dado resultados exitosos.

En última instancia no se trata utilizar técnicas administrativas que contribuyan al logro de los objetivos gubernamentales.

Se trata en esencia de volver a las fuentes, a lo básico, que es un Gobierno que cumpla con las funciones y objetivos que la sociedad le ha encomendado. Es decir, que el Gobierno este en función de la sociedad, que su trabajo este orientado a atender las necesidades de los ciudadanos y a satisfacer y rebasar sus expectativas.

Si instrumentos administrativos como la Calidad Total o la Reingeniería de Procesos, sirven para que el Gobierno trabaje más eficientemente, más rápido, con menos costos, bienvenido sea el cambio. Lo importante es que el gobierno no se desvíe de su función primordial y que no olvide que los recursos con que cuenta son aportados por los contribuyentes y a ello debe servir. En fin, como ya anotamos, debe ser un trabajo orientado al beneficiario o usuario (ciudadano)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Colunga, Carlos "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad" en: Management today en español. Sep. 1994.

## 1.5 EL PREMIO GUANAJUATO A LA CALIDAD

Todo aquel sistema de calidad que pretenda ser exitoso tendrá que ser revisado y evaluado objetivamente bajo criterios estandarizados en los modelos de calidad, como el Premio nacional de calidad en México, el Premio Deming en Japón, el premio Guanajuato a la calidad, el cual esta basado en modelos superiores pero adaptado a la realidad y necesidades regionales sin perder sus característica de ayuda a la competitividad.

A continuación se hace un planteamiento muy básico de lo que es y de los puntos a evaluar en este modelo, al cual sujetamos el criterio de éxito da la investigación que sustentamos<sup>6</sup>.



Versión 2001

MODELO DE  
DIRECCIÓN POR CALIDAD



---

<sup>6</sup> MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL AUTODIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN PREMIO GUANAJUATO A LA CALIDAD  
Institución Guanajuato para la Calidad, México, 2001

## MENSAJE

El Gobierno del Estado de Guanajuato otorga cada año el Premio Guanajuato a la Calidad para aquellas organización públicas y organizaciones que se distinguen por el impulso con el cual llevan a cabo el desarrollo de sus procesos de Calidad Total, cumpliendo los criterios del Modelo de Dirección por Calidad Total establecido por la Institución Guanajuato para la Calidad.

El otorgamiento de este reconocimiento se ha constituido en un catalizador del movimiento hacia la excelencia para todos los sectores de la sociedad guanajuatense y ha inspirado a la Institución Guanajuato para la Calidad a mejorar continuamente el Modelo de Dirección por Calidad Total.

En este año, el Modelo de Dirección por Calidad Total para las organizaciones públicas y organizaciones del Estado de Guanajuato está adecuado a los criterios establecidos en el Modelo del Premio Nacional de Calidad, como una estrategia que permita incrementar su nivel competitivo.

Sublimados en este reto, lanzamos el Modelo de Dirección por Calidad Total en su edición 2001, aspirando a que contribuya en alcanzar la visión de que la sociedad guanajuatense se transforme en un modelo de excelencia a nivel nacional.

## CONTENIDO

Propósitos, Principios y Valores

CRITERIOS

Diagrama del Modelo de Dirección por Calidad

Estructura de los Criterios y Subcriterios

Criterios del Modelo de Dirección por Calidad

1.0 Valor Superior para el beneficiario o usuario

1.1 Conocimiento de mercados y beneficiario o usuarios

1.2 Relación integral con el beneficiario o usuario

1.3 Medición del valor creado

2.0 Liderazgo

2.1 Liderazgo mediante el ejemplo

2.2 Cultura organizacional

3.0 Desarrollo del personal

3.1 Sistemas de trabajo

3.2 Educación, capacitación y desarrollo

3.3 Calidad de vida

4.0 Conocimiento organizacional

4.1 Comunicación

4.2 Capital intelectual

5.0 Planeación

5.1 Planeación estratégica

5.2 Planeación operativa

6.0 Administración de procesos

6.1 Desarrollo de productos, servicios y procesos

6.2 Administración y mejora de procesos

6.3 Proveedores

7.0 Responsabilidad social

7.1 Protección y recuperación de los ecosistemas

7.2 Desarrollo de la comunidad

8.0 Resultados

8.1 Resultados para la organización y en su caso para los accionistas

8.2 Resultados para los beneficiario o usuarios, mercados y la sociedad

8.3 Resultados por la cultura de calidad

EVALUACIÓN DE MADUREZ DE SISTEMAS Y PROCESOS

Reporte de procesos

Diagnóstico de madurez en calidad

Análisis de áreas sólidas y por mejorar

Tabla de madurez en calidad de los procesos y sistemas de trabajo

Tabla de puntajes

## Propósitos, Principios y Valores

---

Propósitos	<p>Los propósitos principales del Modelo de Dirección por Calidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integrar a las organizaciones del Estado de Guanajuato hacia la búsqueda de la excelencia con base en los criterios del Modelo de Dirección por Calidad Total.</li><li>• Fortalecer la cultura de calidad basada en la mejora continua y la creación de valor a los beneficiarios o usuarios, así como al personal, accionistas, comunidad y medio ambiente,</li><li>• Impulsar el desarrollo del capital intelectual y el trabajo en equipo en las organizaciones.</li></ul>
Principios	<p>El Modelo está sustentado en los siguientes preceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad Total es una forma de ser que promueve la mejora continua de los productos, procesos, sistemas y personas involucradas,</li><li>• Mejora Continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios,</li><li>• Los líderes son los impulsores del cambio, en ellos descansa la visión y la congruencia entre el “decir” y el “hacer”, así como la responsabilidad de la creación de una cultura de calidad y el rumbo estratégico de la operación,</li><li>• La calidad se construye mejorando los procesos, no enfocándose sólo a los productos/servicios o a los resultados,</li><li>• El facultamiento y el autocontrol constituyen los pilares del desarrollo personal, profesional y organizacional,</li><li>• La cultura de calidad implica un compromiso con el bienestar de la comunidad, la conservación de sus valores culturales, y el uso racional de los recursos naturales.</li></ul>
Valores	<p>Los valores de Calidad integrados en el Modelo son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo visionario</li><li>• Enfoque al beneficiario o usuario</li><li>• Aprendizaje personal y organizacional</li><li>• Compromiso de la organización con su personal y sus socios</li><li>• Agilidad organizacional</li><li>• Enfoque al futuro de la organización pública</li><li>• Gestión de la Innovación</li><li>• Administración por hechos</li><li>• Responsabilidad pública</li><li>• Enfoque en la creación de valor y en los resultados para los beneficiarios o usuarios, personal, accionistas y comunidad</li><li>• Perspectiva de sistemas</li></ul>

---

---

### Diagrama del Modelo de Dirección por Calidad

Descripción El diagrama del Modelo de Dirección por Calidad representa la relación que existe entre los ocho criterios del Modelo. En el Modelo se muestran las relaciones entre los componentes del proceso de Calidad Total, los cuales se integran a partir de la definición del rumbo establecido por el Liderazgo en la Planeación a un enfoque de Valor Superior para los Beneficiarios o usuarios; con base en el impulso de la Dirección hacia el proceso de mejora continua, se lleva a cabo el Desarrollo del Personal y la Administración de los Procesos, para que de esta relación entre los criterios del Modelo de Dirección por Calidad Total, las organizaciones públicas y organizaciones del Estado de Guanajuato, alcancen los resultados de excelencia y competitividad que los mantenga en la ruta de su crecimiento sostenido. En la figura 1. se muestra el Modelo de Dirección por Calidad del Premio Guanajuato a la Calidad en su versión 2001.

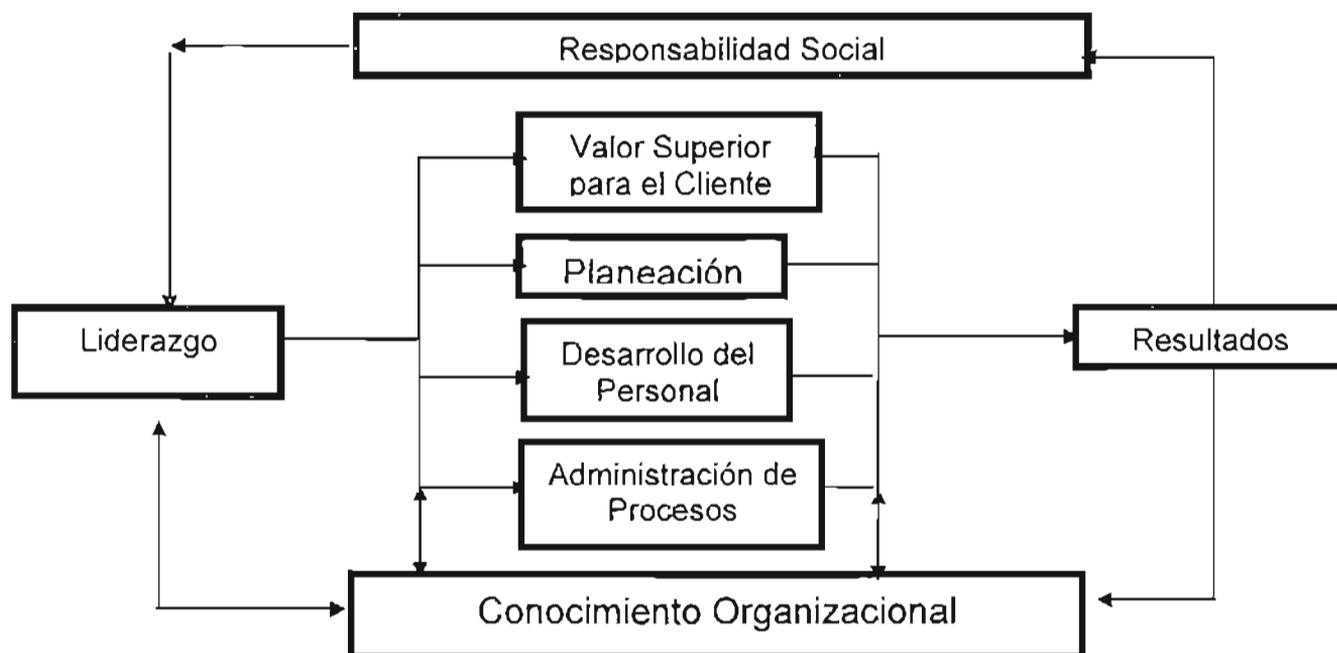


Figura 1.- Modelo de Dirección por Calidad

## Estructura de los Criterios y Subcriterios

---

### Descripción

Los Ocho Criterios del Modelo de Dirección por Calidad están integrados por subcriterios que solicitan de manera específica las características de calidad deseables en los sistemas y procesos de trabajo. Cada Subcriterio contiene los elementos de un ciclo de mejora: diseño, indicadores, implantación, medición y análisis, mejora continua. Sin embargo no recomienda herramientas, prácticas o metodologías de trabajo. La figura 2 representa los elementos de los subcriterios del Modelo de Dirección por Calidad que una organización puede utilizar en la administración y mejora de sus sistemas y procesos.

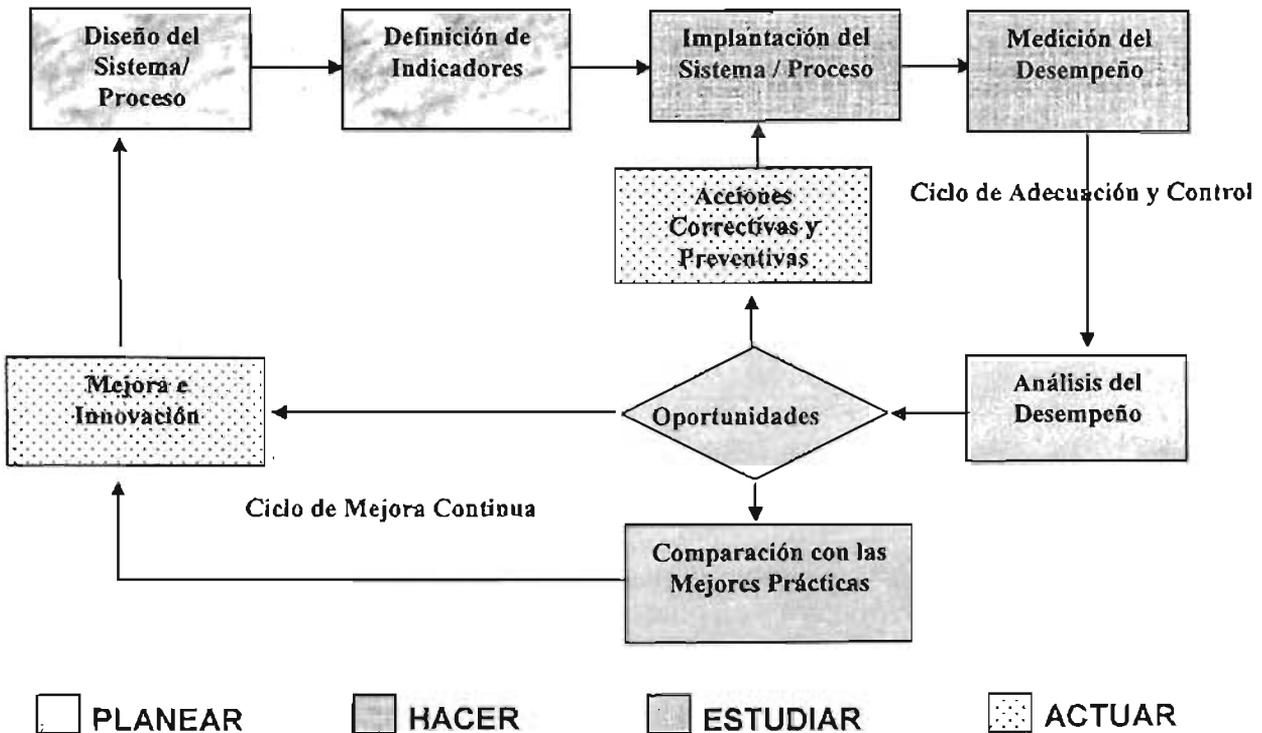


Figura 2.- Modelo de Administración y Mejora de Sistemas / Procesos

---

## Estructura de los Criterios y Subcriterios

---

Descripción	A continuación se proporciona una guía de la información que podrá considerarse en cada subcriterio:
Diseño del sistema / proceso	En este apartado se describen las características de los sistemas y/o procesos: • definición y alcance de los sistemas o procesos • su propósito y estructura • los principios y valores que les dan fundamento • objetivos del diseño (corrección, adecuación, innovación) • características de la operación • los responsables de su operación, medición, y evaluación • la interrelación con otros sistemas de la organización • la correlación con los planes estratégicos y operativos La descripción del proceso o sistema puede incluir modelos, mapas o diagramas de flujo y procedimientos, explicativos por sí mismos.
Indicadores	Se describen en este punto, los métodos para medir y evaluar la eficiencia y efectividad de los sistemas. Puede incluir: • la metodología utilizada, responsables y frecuencia de mediciones • los indicadores de eficiencia y efectividad (congruentes con los propósitos del sistema o proceso) • gráficos y tablas de datos e información
Implantación del sistema / proceso	En esta sección se describe la manera en que se llevan a cabo y operan los procesos y sistemas diseñados. Puede incluir: • programas y actividades de difusión y capacitación como soporte a los sistemas diseñados • despliegue de información confiable y oportuna para la toma de decisiones • actividades y prácticas de mejora y su grado de integración a la operación cotidiana, • el grado de estandarización y consistencia de la operación, • aplicación generalizada del sistema y/o proceso diseñado, en las diferentes unidades o filiales de la organización, incluyendo responsabilidades, seguimiento y evaluación, • evidencias de los hechos descritos, con datos verificables.

---

## Estructura de los Criterios y Subcriterios

---

### Medición y Análisis

En este apartado se describen los datos e información de los indicadores utilizados, así como las prácticas que la organización efectúa para estudiar y tomar acciones dirigidas a controlar y mejorar los procesos. Puede incluir:

- métodos y propósitos de los sistemas de medición y análisis (incluye calibración de equipos de medición y recolección de datos, muestreo y frecuencias),
- límites naturales o de control del proceso,
- cambios en el desempeño con relación a la capacidad del proceso,
- tablas de datos y gráficas con niveles y tendencias de los resultados del proceso de los últimos 2 años o ciclos, con un desglose del año o ciclo más reciente,
- correlación de los resultados de operación con las mejoras aplicadas,
- comparaciones con el desempeño actual de los líderes y/o competidores.

---

### Mejora Continua

En este apartado se describen las acciones aplicadas a los sistemas y procesos de trabajo para su adecuación, control e innovación, cerrando así el ciclo de mejora continua que involucra todos los elementos del subcriterio. Puede incluir:

- Acciones correctivas o de control
- Acciones preventivas
- Comparaciones con las mejores prácticas y las acciones derivadas
- Acciones de innovación
- Grado de integración y estandarización de las mejoras aplicadas

---

**Criterios del Modelo de Dirección por Calidad**

Descripción La tabla que se proporciona a continuación describe los Criterios y puntajes asignados a los diferentes subcriterios del Modelo, para estimular el desarrollo de las organizaciones del Estado de Guanajuato en esos rubros. Se han considerado para tal efecto las necesidades nacionales, no las condiciones particulares de algún sector o giro específico.

<b>CRITERIO/SUBCRITERIO</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>1. VALOR SUPERIOR PARA EL BENEFICIARIO O USUARIO</b>	<b>190</b>
1.1 Conocimiento de mercados y beneficiarios o usuarios	60
1.2 Relación integral con el beneficiario o usuario	70
1.3 Medición del valor creado	60
<b>2. LIDERAZGO</b>	<b>100</b>
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo	50
2.2 Cultura organizacional	50
<b>3. DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	<b>120</b>
3.1 Sistemas de trabajo	50
3.2 Educación, capacitación y desarrollo	40
3.3 Calidad de vida	30
<b>4. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>90</b>
4.1 Comunicación	40
4.2 Capital intelectual	50
<b>5. PLANEACIÓN</b>	<b>90</b>
5.1 Planeación estratégica	50
5.2 Planeación operativa	40
<b>6. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS</b>	<b>120</b>
6.1 Desarrollo de productos, servicios y procesos	40
6.2 Administración y mejora de procesos	50
6.3 Proveedores	30
<b>7. RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>80</b>
7.1 Protección y recuperación de los ecosistemas	40
7.2 Desarrollo de la comunidad	40
<b>PUNTAJE TOTAL PARA PROCESOS</b>	<b>790</b>
<b>8. RESULTADOS</b>	<b>210</b>
8.1 Resultados para la organización y en su caso para los accionistas	70
8.2 Resultados para los beneficiarios o usuarios, mercados y la sociedad	70
8.3 Resultados por la cultura de calidad	70
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>1000</b>

## 1.6 EL MUNICIPIO DE LEÓN, GUANAJUATO

A continuación se presenta una semblanza general del municipio, haciendo referencia a su composición y evolución histórica, así como sus actividades actuales esto con relación al ámbito geográfico de la investigación, de este modo también resulta importante señalar que en el municipio leones el movimiento de calidad en la administración pública tiene mucha fuerza, impulsado por el mismo Gobierno y también debido a la influencia que tiene de la industria del mismo municipio (respaldado por el modelo Guanajuato para la calidad), quienes están continuamente en boga de elevar sus estándares de satisfacción al beneficiario o usuario, todos ellos estimulados por la competitividad internacional que priva en la actualidad.

Comenzaremos por mencionar algunos elementos básicos de lo que es un municipio, esto enunciado por María Antonio Hernández en la revista "Municipio, Coordinación y Desarrollo sustentable":

"El municipio libre es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado."

Las comunidades humanas se organizan en distintos niveles de gobierno dentro de un mismo Estado. Cada uno de estos niveles posee una fracción de territorio, un agrupamiento de personas y un gobierno, cuya función es ordenar las relaciones humanas y las actividades que se desarrollan en ese territorio.

Los niveles de gobierno surgen en respuesta a las necesidades que tienen los habitantes, dentro de cada ámbito. La organización de cada nivel varía, según cuál sea la importancia de las cuestiones que deben resolverse y su dimensión territorial. Nuestra Constitución prevé tres niveles de gobierno:

La nación

Los Estados

Los municipios

El fin de la existencia de estos niveles de gobierno es el de acercar a los habitantes lo más posible a sus autoridades.

¿Qué son los municipios?

Es una institución natural y necesaria, basada en relaciones de vecindad, con carácter esencialmente político, y no simplemente administrativo y con finalidades de bien común en la sociedad local. En otras palabras, el municipio es una institución que tiene un territorio, una población y un gobierno, cuya finalidad es satisfacer las necesidades públicas de la comunidad que lo compone. Del concepto de municipio se extraen tres elementos:

**ELEMENTO TERRITORIAL:** es el espacio geográfico sobre el cual se asienta el municipio. En la actualidad, los municipios comprenden extensiones mucho más grandes, ya que el crecimiento de la población causa una ampliación del territorio de los municipios.

**ELEMENTO POBLACIONAL:** es el grupo de personas que están asentadas en el territorio del municipio. Estas personas están vinculadas entre sí, comparten en un mismo territorio cantidad de actividades que las relacionan y presentan necesidades y problemas que le son comunes.

**ELEMENTO GUBERNAMENTAL:** "es el órgano o conjunto de órganos que

cumplen con las funciones del gobierno y la administración municipales. Sus autoridades son elegidas a través del voto y el gobierno está organizado acorde al principio de separación de poderes."

El régimen municipal significa el establecimiento de gobiernos locales.

¿Qué no es el municipio?

"No es una mera dependencia o delegación administrativa del orden estatal, pues tiene una jerarquía institucional demarcada por la Constitución que le ha conferido las facultades necesarias para atender los intereses o servicios locales."

La discusión con respecto al municipio se centra en su falta de autonomía. Esta característica presenta dos facetas importantes. Una es política y se refiere al escaso desarrollo democrático, y otra es económica. Esta última se refiere a que no obstante que cerca de 90% de los mexicanos vive bajo un régimen municipal, esta institución no ha contribuido significativamente al proceso de desarrollo del país<sup>7</sup>.

### 1.6.1 EL TERRITORIO LEONES

La Unidad de Educación Municipal en el libro "YO SOY DE LEÓN", nos brinda información con respecto a los aspectos generales del municipio de León, Guanajuato, en los cuales se pueden apreciar las distintas condiciones en las que se desarrollan las actividades del entorno social, económico y político. Esto con la particular intención de crear una idea en el lector de este trabajo, de cómo en este municipio se vive y se pueden desarrollar estándares de calidad de clase mundial, pero que bajo las circunstancias específicas deben ser considerados para la evaluación de cualquier modelo de calidad.

#### CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS

##### Ubicación geopolítica

León es uno de los 46 municipios que forman el estado de Guanajuato y se encuentra en su extremo oeste. Tiene una extensión de 1,183 Km. que equivale al 3.9% de la superficie total del mismo.

El estado de GUANAJUATO es una de las 32 entidades federativas de la República Mexicana, está situado en el centro del territorio nacional y tiene una extensión de 30,491 Km. que representa el 1.5% del territorio del país.

##### Limites del municipio

---

<sup>7</sup> HERNANDEZ, Antonio María. Revista "Municipio, Coordinación Municipal y Desarrollo Sustentable." Universidad Nacional de Córdoba. Instituto de Federalismo. Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales. Documento base elaborado para el 2º Coloquio FARN. Propuestas de Políticas Públicas para el Desarrollo Sustentable. Taller: Distribución de Competencias y Sustentabilidad. Documentos de Trabajo. Villa Carlos Paz, Córdoba, junio, 1999.

<sup>8</sup> YO SOY DE LEÓN, Unidad de Educación Municipal, León, Guanajuato; 2000

León no sólo limita con municipios de su propio Estado sino también con algunos del Estado de Jalisco. Al norte con el Estado de Jalisco y con el municipio de San Felipe del Estado de Guanajuato. Al este con el mismo municipio de San Felipe y con los de Guanajuato y Silao. Al sur con los municipios de Romita, Silao, y San Francisco del Rincón. Al oeste con los municipios de San Francisco del Rincón y Purísima del Rincón, guanajuatenses; y con los de Lagos de Moreno y Unión de San Antonio, del Estado de Jalisco.

### Composición del municipio

En el municipio de León se asientan, según datos del que proporciona el INEGI, 287 localidades, la mayor parte de ellas son muy pequeñas en contraste con la cabecera, la ciudad de León.

La ciudad de León se asienta en la región centro occidental y ha crecido hasta reunirse con poblados de los que anteriormente estaba separado.

La zona urbana se ha extendido por el norte-noroeste hacia las estribaciones de la sierra, en su parte occidental se recarga en los lomeríos de los altos de Jalisco. Por el sur y el oriente crecido sobre la región de los suelos fértiles del bajo.

Las comunidades rurales están distribuidas por el resto del territorio municipal.

La población en la ciudad ha aumentado a un ritmo sumamente acelerado en las últimas décadas, mientras que la de las comunidades rurales, se ha reducido, principalmente por eso sus habitantes recurren a la cabecera en busca de empleo.

## CONDICIONES GENERALES DEL TERRITORIO MUNICIPAL

### Precipitación pluvial

El agua de lluvia alcanza una medida de:

En la sierra de 800 mm

En las partes medias bajas de la sierra 700 mm

En el centro y sur del municipio: 700 mm

### Temperaturas

En la sierra las temperaturas son menores a los 16 °c

En la región media de la sierra entre 16 y 18 °c

En el centro y sur del municipio son mayores a los 18 °c

El mes más caluroso es mayo con un promedio de 37 °c

Diciembre y enero experimentan las temperaturas más bajas.

### Heladas.

La zona donde se presentan heladas con mayor frecuencia es la sierra alta

en donde puede suceder en más de 30 días al año.

En la sierra media puede llegar a haber entre 20 y 30 días con heladas

En las mesetas y lomeríos y al sur del municipio se presentan de 10 a 20 días con heladas

En la llanura hiela en menos de 10 días al año.

Las granizadas, según la zona, pueden ocurrir de una a 3 veces durante el año.

Hacia los arroyos del municipio se escurre la mayoría de las corrientes que se originan al sur de la sierra de Guanajuato, como:

El río de los Gómez que atraviesa la ciudad de León y recibe el agua de varios arroyos como el del muerto.

En él se arrojan algunas aguas residuales de la ciudad.

El arroyo de marichis que a su vez se une al río de los Gómez y que pasa por el oeste de la ciudad.

El arroyo de las liebres que derrama sus aguas en la presa de Ibarrilla, atraviesa el poblado de los Castillos y llega a la presa del Palote.

Otras corrientes son: la Tinaja, San Juan de Otates, el Juache, los Sauces, el Arroyo Grande, el Cundo que humedece tierras de los ejidos de Duarte y de la Loza de los padres, el de Santa Ana del Conde y el arroyo de la Mora que marca el límite con el municipio de Silao.

Estos arroyos que se forman de los escurrimientos de la sierra, corren generalmente de norte a sur y se llevan poco agua salvo en las temporadas de lluvias.

Al noroeste del municipio de León nace el río de Nuevo Valle de Moreno que pertenece a la subcuenca del río Laja, que se une al de Querétaro para después verter sus aguas del río Lerma. En esta cuenca entra el 6% del territorio del municipio.

Hay corrientes subterráneas que no tienen salidas y algunas cuando se exteriorizan se manifiestan como aguas termales, por ejemplo las de Comanjilla.

Los mantos de agua subterráneos han sido ya muy explotados, por lo que desde 1946 está prohibido que se perforen más pozos tomando en cuenta que se recuperen de manera natural los niveles de agua anteriores, por que la zona urbana con suelos asfaltados imposibilita la permeabilidad y la falta de vegetación natural en las zonas agrícolas no favorece la retención del agua.

León cuenta con dos presas mayores: la de Ibarrilla a la que también se le llama de los castillos y la de Chichimequillas. Ellas tienen la función de controlar las aguas que Baja de la sierra pues, de no hacerlo, así provocarían inundaciones en las ciudades de: León y Silao. Otras presas son la del Palote, San Antonio, San Germán. 5 de mayo, el Maztranzo y Trinidad.

## ECOLOGÍA DEL MUNICIPIO.

Afectación por actividades primarias.

Por las actividades agrícolas.

El riego de los cultivos a contribuido a la escasez de los recursos acuáticos subterráneos; por otra parte el uso de los plaguicidas y fertilizantes químicos solubilizados en el agua con la que se riega, se transmiten a los productos de cultivo, contaminando sus propiedades alimenticias.

Por la actividades ganaderas.

Los establos porcinos y bovinos que están establecidos en la cercanía del río de los Gómez, producen contaminación en el y en las presas Genaro y Blanca, por que el vertimiento de la excretas en sus aguas disminuye su oxígeno.

Por la silvicultura.

Hasta ahora la tala de árboles para aprovechar su madera o hacer carbón, ha provocado una moderada alteración de la fauna y de la flora silvestre, del norte y el noroeste del municipio. En cambio se observa efectos de agotamiento del suelo por erosión, por lo que es necesario tomar medidas para evitarla.

Afectación por actividades secundarias.

Industria alimenticia:

Esta representada por 498 organización públicas; produce efectos ligeros de contaminación por mal olor, sin embargo contribuye a la contaminación que se acumula en la presa Blanca y en el río de los Gómez.

La industria textil y de cueros.

Esta representada por 1568 industrias que han producido efectos de contaminación severa sobre todo por los procesos de curtido, razón por la cual ya están tomando medidas para trasladar las tenerías situadas en la zona urbana a lugares mas adecuados, en donde haya un control racional tanto del proceso como de los desechos.

La industria del calzado por su parte no origina gran contaminación. Esta se presenta en las fases finales del proceso de elaboración, cuando se emplean solventes, algunas veces con aerosoles que dañan la capa de ozono de la atmósfera.

Las industrias que utilizan como materias primas productos minerales no metálicos como las ladrilleras y las caleras de yeso y de cemento, ocasionan serios problemas de contaminación en el aire, en el suelo y el agua, tanto superficial como subterránea.

Las industrias metálicas, química y de petróleo.

Son la que producen contaminación con más alto índice de gravedad, por los residuos sólidos y líquidos que dañan el suelo y el agua. Sus descargas más intensas son hacia el río de los Gómez y a la presa Blanca.

La calidad del aire también está amenazada por los polvos, sustancias orgánicas volátiles y partículas que afectan a la población humana, a la fauna y sobre todo a los cultivos de la zona.

A nosotros nos toca contribuir a recuperar el equilibrio y a salvar nuestro ambiente.

## ÉPOCA PREHISPÁNICA

El hombre se introdujo en el continente americano por el norte hace unos 40,000 años, cuando las condiciones de clima del planeta tierra eran extremadamente frías, que congelaron enormes masas de agua, durante la última glaciación del periodo geológico llamado Pleistoceno superior.

Poco a poco, de norte a sur, el hombre fue habitando las diversas regiones y adaptándose a los distintos ambientes. El Estado de Guanajuato y dentro de él la zona de León, se encuentra situado en un paso intermedio en el avance de los grupos humanos hacia el sur, por lo que seguramente en épocas remotas algunos grupos humanos estuvieron presentes en este territorio.

Los primeros pobladores americanos, convivieron por casi 30,000 años con animales de la llamada mega fauna como mamut, bisonte y otros de los que se encuentran restos en esta área.

En varios puntos del Estado de Guanajuato existen vestigios de pinturas rupestres que contienen escenas de caza y símbolos geométricos que se relacionan con el modo de vida del hombre prehistórico y con sus mitologías.

## TESTIMONIOS DEL PASADO

Los sitios arqueológicos, es decir, los lugares que conservan restos materiales de la cultura de algunos grupos humanos en el municipio de León son numerosos y aún tienen mucho que decir acerca de la cultura de sus pobladores. Esperan que especialistas, tales como arqueólogos y etnohistoriadores, sean sus intérpretes y expliquen para nosotros las formas de vida de las que son testimonio.

En León son cerca de 35 sitios arqueológicos que reconoce el Instituto Nacional de Antropología e Historia y están distribuidos de la siguiente manera:

En el área de la sierra son el menor número y tienen carácter de fortificación.

Algunos se encuentran en los lomeríos y valles pequeños en la zona en la que comienzan los Altos de Jalisco.

Los que son más y más extensos se sitúan en las laderas de la sierra de Guanajuato, cerca de los arroyos y algunos en partes altas.

## LOS PRIMEROS POBLADOS

Hay restos arqueológicos que nos indican que hubo poblados desde antes de nuestra era, unos 300 años a.C., cuando en la historia del centro y sur de México comenzaba a desarrollarse la civilización mesoamericana. En esta época habitaron el territorio leonés algunos grupos que tenían una organización social y política superior, celebraban ceremonias de acuerdo a creencias religiosas, habían domesticado algunas plantas, es decir, tenían agricultura y se repartían en el trabajo entre sus miembros.

Sin embargo estas poblaciones no crecieron hasta formar grandes ciudades. Algunas pudieron ser habitadas quizás hasta por diez siglos, otras por unas cuantas generaciones, pero al fin fueron abandonadas entre 700 y 900 años d.C., tiempo antes de que los españoles colonizaran esta zona.

## LOS COLONOS FUNDADORES

Como la fundación se efectuó en el apogeo de la guerra contra los chichimecas, los leoneses poseían caballos, cotas, escudos, y armas como arcabuces, ballestas, lanzas, y espadas, por ser exigencia del momento. Sin embargo sus actividades principales fueron la agricultura y la ganadería.

Por su origen y actividad podemos encontrar los primeros fundadores de León a descendientes de conquistadores de la ciudad de México, capitanes que por sus méritos en la guerra y pacificación de los chichimecas obtuvieron sitios y estancias. También llegaron simples inmigrantes a los que se les entregó un solar para su casa-habitación, sitio para ganado y caballerías, y de tierras para cultivo. La mayoría de estos primeros colonos eran de origen español y algunos portugueses, pero también llegaron indígenas, mulatos y negros que contribuyeron en gran medida a consolidar a la nueva población.

## LAS PRIMERAS ACTIVIDADES

Los inicios en la villa de León fueron de mucho trabajo. Madera, piedra y adobe fueron los materiales de construcción; así surgieron las primeras casas y guarniciones.

Se hicieron los primeros repartos de tierra entre los colonos, se construyeron los primeros canales de riego para fomentar las labores agrícolas, como la siembra de cereales, chiles y algunas legumbres, también se empezaron a abrir caminos para el intercambio entre poblados.

La ubicación del Bajío, colocado entre la ciudad de México y las minas de Zacatecas y Guanajuato, favoreció el crecimiento de pueblos y villas porque era el paso obligado al norte y al noroeste de la Nueva España.

## LA VIDA ECONÓMICA REGIONAL EN AQUEL TIEMPO

En las comunidades que se fueron estableciendo en la región se integraron todas las actividades que respondieron a las necesidades cotidianas de los primeros pobladores.

**LAS MANUFACTURAS:** Algunas de estas poblaciones desarrollaron particulares actividades manufactureras como San Miguel, Acámbaro y León. Algunas villas se convirtieron en puntos de concentración y distribución de granos, mientras que también proveían directamente a los centros mineros de sus requerimientos cotidianos.

**LAS LABORES AGRÍCOLAS:** Los españoles consumían pan de trigo, cultivaban este cereal en unidades de terreno, mas o menos grandes, origen de algunos ranchos actuales; cerca de ellos se fueron formando villas y pueblos, hubo, si, propietarios mayores que abarcaron varios de estos ranchos.

Los ranchos y villas montaron molinos para moler el grano y hacer harina. En la villa de León el cabildo pidió permiso a las autoridades para poder construir el primer molino a principios del siglo XVII.

## LEÓN COMO PUNTO DE PASO EN EL INTERCAMBIO COMERCIAL

La villa de León quedó situada como un punto de paso importante en el extremo norte del Bajío, como estribo hacia la zona de Los Altos, Así que se propiciaba en intercambio de productos: manufacturas y granos por su posición en el "camino real".

Por el intenso intercambio comercial que se generó en la región se activó el servicio de transporte mediante carreteras y fabricarlas fue una actividad en la que León se especializó.

## EL AYUNTAMIENTO DE LEÓN

León, como las otras ciudades y villas, se regía por un cabildo o ayuntamiento organizado según la tradición española. El cabildo ejercía una autoridad muy importante dentro de la localidad, ya que debía velar por los intereses de la villa, sin embargo su autonomía era algo limitada, pues el rey de España tenía su representante directo en el alcalde mayor, frente a éste el ayuntamiento tenía, a su vez, un representante, el procurador real, cuya tarea era defender los asuntos de la comunidad.

En casi todos los asuntos y problemas tanto en el plano económico, como en el social y político, el ayuntamiento se encontraba presente tomando decisiones.

## Situación actual

**ACTIVIDADES PRODUCTIVAS:** El Estado de GUANAJUATO se caracteriza por la diversidad industrial, de servicios y de actividades comerciales.

A la ciudad de León le distingue una dinámica vida económica y productiva en la que sobresalen las industrias de transformación a la que se dedica el 30% de la población que es económicamente activa, la mayor parte de ella se relaciona con las actividades zapatera y curtidora. Otro 30% en actividades de servicios que cada vez se intensifican más y un 24% al comercio.

El 16% restante se ocupa en otras actividades, entre ellas las del sector que se reconoce como primario, en el que se integran la agricultura y la ganadería, en las que solamente se ocupa el 3%. De manera que los sectores mayoritarios son el secundario, o industrias de transformación, y el terciario por la expansión urbana que requiere de servicios, y el comercio que atrae también a consumidores de las zonas vecinas.

La industria del cuero, pieles y sus productos está directamente relacionada a la producción del calzado, por lo que su concentración en la ciudad es muy amplia. Como la ganadería que pudiera proporcionar la materia prima a la curtiduría no es una actividad intensiva, las pieles provienen de otras zonas. Por otra parte también se relaciona con la producción de materias primas naturales y sintéticas, equipo y herramientas, materiales auxiliares, adornos y cajas de cartón. Además los vínculos se extienden más allá de la industria a otros sectores de la economía como lo son el comercio y los servicios. Un número importante de los establecimientos comerciales de la ciudad están dedicados a la venta de materias primas e instrumentos de trabajo, distribuidores de maquinaria y equipo, solventes y otras sustancias químicas, pieles, suelas y tacones, herrajes etc.

## EL COMERCIO

El comercio en nuestro municipio participa significativamente en el conjunto de la economía local. En 1989 se encontraban 7,840 establecimientos comerciales dispersos por toda la ciudad, que ocupaban a 24,034 leoneses, un poco más de los que se ocupan en la industria.

**ZONAS COMERCIALES:** El centro de la ciudad, con su zona peatonal, es el sector en la que tradicionalmente se han concentrado comercios y establecimientos de servicio y que fue desplazando los espacios domésticos a otras áreas de la ciudad. Actualmente, aunque es predominantemente comercial, sigue siendo zona habitacional, pues con frecuencia se utiliza el área interior o la segunda planta baja y los locales que dan a la calle dan cabida a algún negocio, propio del dueño o de algún arrendatario.

Otra zona comercial importante de nuestra ciudad es la que se localiza en las inmediaciones de la Avenida Miguel Alemán, el mercado de la Soledad, el Descargue Estrella y el mercado de artesanías Pradexis Guerrero. En esta área se

encuentran diversos tipos de comercio como abasto, mueblerías, bazares, restaurantes, ferreterías, tiendas de discos y de artículos electrónicos.

**LA AGRICULTURA:** León es un municipio con una extensión agrícola considerable, aunque la actividad en el campo no sea la mas importante en términos de empleos y producción. Como se observa en la gráfica el uso de la tierra en León se encuentra distribuido de manera desigual.

Dentro de la superficie destinada a la agricultura, un 28% de la propiedad de la tierra es ejidal.

La agricultura en el municipio es mayoritariamente de cereales, se siembra principalmente maíz, sorgo, y trigo. Sin embargo, en algunos lugares se cultivan también hortalizas, verduras y leguminosas como el garbanzo y el frijol.

**LA GANADERIA:** En León sólo una pequeña parte de la extensión municipal se dedica a la actividad ganadera.

Existe sin embargo una alta producción lechera, la mayor en los municipios del estado. También se crían especies menores como porcinos, caprinos y aves.

**LOS SERVICIOS:** Las principales ramas que componen el sector de servicios en nuestro municipio se concentran en la ciudad y corresponden al área de restaurantes y hoteles, servicios profesionales y técnicos, reparación y mantenimiento de automóviles, distribución de agua en zonas de riego, servicios médicos, alquiler y compra-venta de casas, bancarios y financieros, y entretenimiento principalmente.

## ENTORNO SOCIO-POLÍTICO

### LOS PARTIDOS POLÍTICOS:

Los partidos políticos debidamente registrados a inicios del 2000 son: El PAN (Partido Acción Nacional); El PRI (Partido Revolucionario Institucional); El PRD (Partido de la Revolución Democrática); El PT (Partido del Trabajo); PARM (Partido Autentico de la Revolución Mexicana); y el PVEM (Partido Verde Ecologista de México), más lo de reciente formación que tratan de organizar sus propias asambleas distritales.

Una vez expuesto este panorama, en el capítulo III de este trabajo se presentará la investigación de campo, realizada en este municipio con la intencionalidad de diagnosticar con base en los planteamientos del Modelo "Guanajuato para la Calidad" la pertinencia de la hipótesis presentada.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2 LA CALIDAD TOTAL

##### 2.1 CONCEPTO

En el presente trabajo se mencionan las propuestas de tres de los principales teóricos de la materia con sus conceptualizaciones y modelos, este apartado pretende comentar un poco la evolución del concepto para clarificar su significado.

En las últimas décadas, los conceptos de Calidad han evolucionado desde el punto de referirse solamente a la fabricación de productos, a abarcar el sistema de gestión de la totalidad de la organización. Incluso la definición de Calidad ha sufrido una radical transformación desde que se decía que era la adecuación a una especificación, hasta el momento actual en que Calidad es sinónimo de satisfacción de cliente. Es importante mencionar que en este capítulo es imprescindible mencionar al usuario, beneficiario o cliente como tal en su relación con la organización ya sea pública o privada, ya que el devenir histórico en la materia de calidad total lo describe primero en la naturaleza organizacional hasta llegar a nuestros días a cobrar relevancia en el ámbito público y hasta político.

Remontándose en los tiempos, en los años 40 se hablaba de inspección, de tal modo que todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. Eran los tiempos en que en las fábricas más del 10% del personal realizaba trabajos de inspección. Al final de esta década y comienzo de la siguiente, el desarrollo de las técnicas estadísticas supuso la aplicación de planes de muestreo que hicieron posible mantener los niveles de defectos controlados y que permitieron importantes reducciones de personal. En esta época Calidad se definía como la adecuación de un producto a su uso.

En paralelo con la evolución de los Sistemas de Calidad, fueron apareciendo diferentes normativas internacionales. En Estados Unidos el ejército norteamericano publicó en la década de los 40 sus Military Standard (normas MIL-STD) que se aplicaron en las inspecciones de recepción de sus compras. Posteriormente fueron apareciendo diferentes normativas, como la DIN en Alemania, y diferentes comités internacionales de normalización fueron creados.

Posteriormente, en los años 60, los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo, apoyados en la creación de ingenierías, compuestas por personal con importantes conocimientos de técnicas de Calidad y fiabilidad, que empezaron a dirigir sus esfuerzos hacia la prevención de los defectos.

Los conceptos de Calidad se empezaron a aplicar fuera de las áreas de

fabricación, intentando en las fases de diseño desarrollar productos que fueran fiables, fáciles de probar durante las etapas de fabricación e instalación y buscando la implantación de procesos cuya capacidad asegurara la Calidad final de los productos. En estas fechas, se empezaron a manejar conceptos con los que actualmente se está familiarizado como manual de Calidad, control de procesos, auditorías de Calidad, cero defectos, etc.

En los años 70, en las organizaciones japonesas ya estaban establecidos principios como "La Calidad es responsabilidad de todos" y "Hay que hacer las cosas bien a la primera" y era frecuente hablar de "cliente interno". Todos estos conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto de mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. Por otra parte, aparecieron nuevas técnicas e ideas que pudieron ser adoptadas por el sector de servicios que había estado al margen de esta evolución.

A finales de los 80 y comienzos de los 90, las organizaciones necesitaron demostrar a sus clientes que los Sistemas de Calidad que tenían implantados garantizaban la Calidad de sus productos y servicios. Como consecuencia de esta necesidad y utilizando la existencia de la normativa internacional y de organismos nacionales de certificación, empezaron a solicitar certificados que aseguraban que cumplían los requisitos de las citadas normativas.

En la década de los 90, la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes, han hecho surgir en muchas organizaciones programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

En estos programas las compañías se "orientan al cliente", consiguen involucrar a todo el personal con los objetivos, fomentan el trabajo en equipo, establecen planes de mejora permanente y en ellas los directivos dan ejemplo con su forma de actuación, participando y dirigiendo las actividades citadas.

La evolución de conceptos anteriormente mencionada y la consideración de la Calidad como herramienta prioritaria para conseguir el éxito en la gestión de las organizaciones, han sido las claves para el desarrollo de modelos de gestión de Calidad Total. El primer modelo desarrollado fue el de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros que concede anualmente el premio Deming.

En Occidente los modelos de más prestigio son el que aplica la Administración de los Estados Unidos para otorgar el premio Malcolm Baldrige y el desarrollado por la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización creada en 1988 y que agrupa actualmente a más de quinientas organizaciones europeas, que concede anualmente su premio a la organización que consigue una mejor evaluación, de acuerdo con los criterios que ha establecido.

En la Calidad Total es necesario definir una planeación estratégica para hacer que

converjan las energías de la organización hacia un porvenir común y proporcionarle la adaptabilidad a los cambios incesantes de los mercados. Cuánto mas aumenta la complejidad de las organizaciones, más sofisticados son los productos, mas perturbador resulta el entorno y más debe incrementar la organización su capacidad de reacción.

En este contexto de complejidad creciente, la búsqueda de una eficacia mayor invita a la cooperación conjunta de los asociados de la organización, internos y externos, con vistas a la realización de un proyecto común.

La capacidad de reacción de la organización ante la competencia y los clientes es perseguida constantemente. Adaptarse a la necesidad del cliente y por consiguiente, tener de modo permanente las estructuras y la organización más aptas para reaccionar, son características de una organización con Calidad Total.

La organización es más eficaz cuando llega a personalizar su respuesta para la necesidad de cada cliente, cuando conoce por anticipado una necesidad potencial no expresada todavía. Pero la Calidad no es simplemente un conjunto de técnicas o de métodos, es también un estado de espíritu que debe traducirse en una modificación del comportamiento del personal. Sin la integración de éste, la mejora de la Calidad presenta el carácter de un sistema inanimado (en el sentido literal del término: sin alma) y que, en consecuencia es poco aplicado; de aquí la complejidad de la implantación de la Calidad Total, que sin lugar a dudas, es el arma competitiva de las organizaciones en el presente siglo.<sup>9</sup>

El desarrollo de la Calidad ha tenido diferentes vertientes, desde la comparación de los productos con especificaciones, pasando por conceptos de cero defectos y círculos de Calidad hasta lo que se conoce como Calidad Total, por lo que dicho concepto ha estado en una posición importante en la dinámica de las organizaciones.

Los continuos esfuerzos que realizan las compañías para implantar un modelo de gestión de Calidad, se ven reconocidos por lo premios que en diversos países se conceden, al cumplir con ciertos estándares orientados a la satisfacción del cliente al menor costo. Para ello, se requiere también de dar respuestas rápidas a las necesidades del mercado, principalmente.

Parte importante de la implantación de la Calidad en las organizaciones es el factor humano, que debe estar preparado ante los cambios de las necesidades de los mercados, de las tecnologías y dar en todo momento soporte a la misión de la organización. Esta preparación no sólo debe ser científica o tecnológica, sino también ética y principios morales, lo que permite consolidar aún más la Calidad Total. Se considera que el primer paso para iniciar el camino hacia la Calidad es estar convencido de ella, y planear estratégicamente de manera integral y actuar de forma local.

---

<sup>9</sup> *Evans, James R.* Administración y Control de la Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México 1995.

## **2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente organizacional. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la organización. Más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales. Con llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser una herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la organización basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la organización. La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todos sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la organización. Sin embargo, tampoco la reingeniería está siendo suficiente y se necesita una sexta generación de procesos de calidad basados en una rearquitectura de la organización, como organización ampliada, la estructuración del capital intelectual y el nuevo enfoque de liderazgo, todo orientado a ofrecerle valor continuamente al cliente vía conocimiento e inteligencia.

### **Evolución del concepto de calidad**

Para entender esta evolución, regresaremos a los orígenes. Antes de la época industrial, los juicios emitidos acerca de la calidad versaban, entre otras cosas, sobre el aspecto estético y el prestigio de los artesanos o personas que elaboraban un producto o servicio. Más tarde, con la llegada de la Revolución Industrial, los talleres artesanales se convirtieron en pequeñas fábricas de producción masiva, dando inicio a la evolución de los procedimientos específicos para valorar y atender la calidad de los productos terminados.

Al iniciar la producción masiva de productos, las pequeñas fábricas separaron las tareas en actividades simples y repetitivas para después unir todos los resultados fragmentados y elaborar un solo producto final. En este punto, los directivos se dieron cuenta de que existía una variación en las distintas características de los productos finales elaborados y trataron de remediar esta variación. El remedio o solución lo encontraron en el nacimiento de la primera generación de los procesos de calidad, denominada calidad por inspección.

La diferencia entre la calidad artesanal y la calidad de una producción masiva radica en que la primera es producto de un trabajo artesanal y la segunda es el resultado de un sistema. En otras palabras, la primera es creada por manos hábiles y la segunda por mentes inteligentes. La primera produce arte, la segunda es la que puede impulsar una economía.

La calidad no es una meta, es una forma de trabajar.

En la primera generación, la calidad se adecuaba a las formas tradicionales de administración, como se indica en la figura 4.1.

**PRIMERA GENERACIÓN: CONTROL DE CALIDAD POR INSPECCIÓN.** (La calidad se orienta al producto terminado).

Estrategia y liderazgo.

Los directivos al detectar los problemas suscitados con el cliente por la elaboración de productos con diferencias perceptibles dentro de un mismo lote, decidieron revisar y evaluar el resultado al final del proceso e implantar un sistema reactivo, que tenía como finalidad identificar los productos defectuosos y establecer las normas que debían cumplir para salir a la venta. En pocas palabras, orientaron la calidad a la obtención de productos terminados similares.

Por primera vez se introduce el departamento de control de calidad, el cual auxiliado por la inspección, examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos para detectar sus defectos y así tomar las medidas necesarias para "tratar" de evitar que los clientes reciban productos defectuosos, ya que en la mayoría de las ocasiones, por el tamaño del lote, no se puede examinar el 100% de los productos elaborados. Este enfoque funciona bien en sus inicios, ya que la organización comienza a evaluar la calidad como una variable a medir y a controlar.

Como la organización no podía asegurar que el cliente recibiera productos sin defectos, establecía un departamento de servicio para ayudar a corregirlos. Este departamento se convirtió en el responsable de la calidad dentro de la organización.

Los productos elaborados por la organización son masivos y sin diferenciación. Sin embargo, se cometió un error fundamental: está asumía que el proceso tiene que producir cantidad de productos defectuosos. En su concepción, la tabla de muestreo "Military Standard", muy utilizada en el control de calidad por inspección, asume que cualquier proceso elabora productos defectuosos y en ello radica su principal error.

La consecuencia de este pensamiento es que los esfuerzos de calidad se orientan a detectar errores, no a evitarlos.

En esta generación, la calidad es determinada como una herramienta de control por lo que el Director General delega la responsabilidad en los inspectores del departamento de control de calidad, quienes auxiliados de la inspección visual o de algún aparato o instrumento de medición, efectúan comparaciones con estándares preestablecidos. Tanto para los inspectores, como para el personal de producción, elaborar algunos productos defectuosos era considerado normal y aceptable.

Los productos detectados como defectuosos, en muchas ocasiones eran desechados o reprocesados y los costos de inspección y de reprocesamiento

provocaban que el precio final del producto aumentara en ocasiones más del 20% y, por consecuencia, el cliente final absorbía las ineficiencias de la organización.

## Estructura

La estructura es piramidal y jerárquica. Existen una gran cantidad de niveles en toda la organización. Una organización de 500 empleados tiene en promedio 10 niveles básicos de autoridad y entre 20 y 30 clasificaciones. Los departamentos y las áreas están diferenciados y separados física y administrativamente, unos de otros, las áreas de staff son parte de la organización e incrementan los costos indirectos. Las tareas dentro del proceso productivo son simples y repetitivas y la mayoría del personal administrativo tiene como función el control de dichas tareas.

Cuando la organización crece, aumenta su complejidad organizativa; más niveles jerárquicos, más áreas de staff y más funciones administrativas y, como consecuencia de la misma estructura, aumentan los controles, la burocracia y los costos indirectos.

Una de las áreas de staff que se crea, es el Departamento de Calidad que se convierte en el "policía de la calidad" y se le responsabiliza de todos los problemas de calidad de la organización. Este departamento está compuesto por especialistas y técnicos que se encargan principalmente de detectar defectos en el producto final.

## Orientación al cliente

La orientación y la información del cliente es prácticamente nula. El único esfuerzo consiste en tardar de evitar que el cliente reciba productos defectuosos.

## Orientación al desarrollo humano

La capacitación, si hay, se convierte en un adiestramiento al cumplimiento de las tareas básicas del puesto. Las tareas en el proceso productivo son simples y repetitivas. La mayor parte del trabajo administrativo se orienta al control de las operaciones. La motivación y la satisfacción de los empleados es baja.

## Orientación a procesos

La producción está orientada a aprovechar las economías de escala, pero tienen una gran cantidad de tiempos muertos a lo largo de todo el proceso productivo. La organización utiliza grandes inversiones de capital para reducir el trabajo directo, organiza el trabajo alrededor de especialistas, y concentra sus esfuerzos en el desarrollo de tecnologías del producto. La organización genera costos indirectos muy elevados derivados de la burocracia y del exceso de control en todos los niveles.

Los costos se vuelven excesivos como comenta Main (1994): "La carga que la mala calidad impone sobre la sociedad es probablemente incalculable. A nivel de las corporaciones se maneja el dato que el costo de las fallas de calidad representa de un 20 a un 30% de sus ingresos por ventas", misma cifra que Joseph Juran cuantificó para las pérdida por mala calidad o "costos escondidos" como él los llamó, en 1951.

Los costos de la mala calidad son todos los que desaparecerían si no hubiese problemas de calidad dentro de la organización. Los sistemas tradicionales de contabilidad dispersan la mayoría de estos costos dentro de los gastos generales. Estos sistemas buscan principalmente cumplir con un requisito fiscal y servir como un medio para comparar la actuación de la organización con su pasado y con otras organizaciones pero, a su vez ocultan o generalizan los costos de la mala calidad de la organización. Por ejemplo, en el renglón de ventas no se especifica si hay nuevos clientes o si son clientes repetitivos; en el renglón de costo de ventas no se incluye información sobre los gastos generados por reparación de las máquinas, tiempo perdido por deficiencias en el cambio de producto, etc.

Aportaciones del control de calidad por inspección

1. La organización toma conciencia de la importancia de la calidad y determina que puede estar sujeta a medición y control.
2. Se "trata" de asegurar que el cliente no reciba productos defectuosos.

Desventajas que provocaron una nueva generación de a calidad

1. Es un sistema reactivo. No se controla el proceso en sí, sino su resultado final.
2. En promedio se incrementa el 20% al precio final del producto. El cliente absorbe los gastos de inspección, reprocesos y desperdicios.
3. La estrategia se basa en el uso de controles en toda la organización.
4. El Director General delega la responsabilidad de la calidad al departamento de control de calidad, el cual se responsabiliza de la calidad de la organización.

Todos estos factores en su conjunto, provocaron el nacimiento de la segunda generación de los procesos de calidad, a la cual se le denomina aseguramiento de la calidad.

## SEGUNDA GENERACIÓN: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Estrategia y liderazgo

Al reconocer que todo proceso de producción de bienes y servicios presenta variaciones, los administradores encontraron que controlándolas y minimizándolas en el proceso, se puede controlar e inclusive predecir el resultado final. La experiencia ha mostrado que es prácticamente imposible producir dos piezas

idénticas; sin embargo, el rango de variabilidad puede ser tan pequeño, que es posible producir piezas homogéneas a los ojos del consumidor. En esta generación se determinó que si controlamos el proceso productivo, podremos controlar la variación en el resultado final. Con este enfoque, la calidad se orientó a controlar el proceso productivo.

El aseguramiento de la calidad sigue siendo una herramienta de control que se ha tornado más sofisticada, por lo que el Director General la delega primero a un grupo de expertos, que determinan los puntos críticos de control y las especificaciones a cumplir, y después la calidad del proceso productivo, surgiendo el término "autocontrol".

Los esquemas de aseguramiento de calidad requieren la responsabilidad directa de la Dirección General y un liderazgo visible y profundamente comprometido, pero gran parte del esfuerzo se delega en especialistas.

### Estructuras

La estructura es piramidal y jerárquica; la organización ordena sus procesos productivos; las áreas administrativas y de staff siguen siendo grandes y voluminosas; el departamento de control de calidad desaparece y su lugar lo ocupa el departamento de aseguramiento de calidad; se contratan especialistas de proceso y el proceso de certificación ayuda a adecuar las estructuras de apoyo al proceso productivo.

El Departamento de Aseguramiento de la Calidad tiene como función detectar los puntos críticos de control dentro del proceso, capacitar al personal operativo y preparar a la organización para certificarse con organismos internacionales.

### Orientación al cliente

En esta etapa, la organización no cuestiona si los productos que le ofrece al cliente son los que él requiere o los que cumplen con sus especificaciones. La organización decide y evalúa la calidad, tanto con criterios internos, como a nivel local, regional o global (según el giro y los acuerdos comerciales por ejemplo, las normas NMX-CC, ISO-9000, entre otras).

### Orientación al desarrollo humano

La mayoría de los empleados son adiestrados para seguir instrucciones preestablecidas de operación y cumplir con las funciones básicas del puesto de trabajo.

Los operadores del proceso reciben capacitación sobre las herramientas estadísticas y se introduce el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) como una de las herramientas básicas de la calidad. La siguiente figura compara la versión del ciclo de control con el ciclo de Deming.

## Orientación a procesos y estructura de costos

Por primera vez la organización mide y evalúa sus procesos productivos. Al evaluar los resultados del análisis, se da cuenta de que todos los sistemas están sujetos a una variabilidad, esto conduce a una inconsistencia en los resultados, lo que eventualmente lleva a una erosión tanto del proceso como de la calidad del producto. Por lo tanto, la conformidad y la no conformidad de un producto depende del grado en que satisface un intervalo o rango de valores (tolerancia) y no un solo valor.

Las causas de variación se pueden clasificar en:

1. Causas de azar. Causas inherentes al proceso. Su eliminación no es fácil y depende de los niveles de tecnología de la organización.
2. Causas de anomalía. Causas asignables a uno o varios factores del proceso. Su eliminación depende de un buen análisis del mismo.

El estudio de la variación de los procesos y de los sistemas proporcionará a la gerencia el conocimiento necesario para distinguir cuándo un problema es el resultado de un error aislado o debido a una eventualidad y cuándo se deriva de condiciones sistémicas arraigadas.

Un proceso bajo control significa que la organización domina la mayoría de los factores que afectan la variación de los procesos y la calidad de sus productos.

El aseguramiento de calidad, estandariza el proceso, desde el proveedor de materias primas y de insumos, hasta la obtención del producto final, determinando los puntos críticos de control en todo el proceso productivo, y los operadores se convierten en los responsables de la calidad dentro de su tramo de control. Por primera vez se genera información sobre el proceso y se toman decisiones con base en esta información.

La organización busca negociar con sus proveedores las características requeridas en los insumos recibidos y establece mecanismos de control de entrega y aseguramiento de calidad en diferentes niveles. Aparece el término proveedor confiable, referido a las organizaciones suministradoras que debido a su consistente apego a especificaciones, evitan el control y la inspección de sus insumos por parte de su cliente.

En esta generación aparece el control estadístico del proceso, que se apoya en las siete herramientas estadísticas para mantener el proceso bajo control y dentro de especificaciones y en el ciclo de control, que se basa en asegurar la consistencia y confiabilidad del sistema. Se reduce el nivel de variación del proceso hasta los límites predecibles y se identifican las oportunidades de mejora.

También en esta generación se establecen sistemas formales de medición, que van desde los proveedores hasta el producto terminado.

El proceso se estandariza.

La organización ahorra el 20% que perdía derivado de los costos de inspección y reproceso. El único desperdicio que se genera es el desperdicio inherente al sistema. Los niveles alcanzados pueden llegar a una confiabilidad de Seis Sigma que estadísticamente significa 3.4 productos defectuosos por cada millón de partes producidas.

Al mismo tiempo, la organización tiene que invertir en sistemas e instrumentos de medición; en la capacitación básica de sus trabajadores para el uso de las herramientas estadísticas básicas y en el personal especializado que determinará las especificaciones del proceso.

Aunque la organización presenta ahorros en inspección y reprocesamiento, sigue absorbiendo una gran cantidad de costos indirectos. Estos son generados por los horarios de los especialistas externos; controles interdepartamentales y burocracia; operaciones centralizadas de ingeniería, distribución y compras; grandes áreas de staff y de apoyo técnico, además de otros. Los gastos indirectos suelen ser más del doble que los directos de fabricación. Por supuesto, el mercado absorbe las deficiencias de la organización.

Los procesos siguen siendo rígidos y fragmentados pero, al estar bajo control y bien documentados, la organización puede lograr la certificación de organismos internacionales.

Aportaciones del aseguramiento

1. La calidad deja de ser un sistema correctivo, y se convierte en uno preventivo. Se deja de controlar e inspeccionar el producto final y se controlan los procesos productivos, mediante una estrategia de aseguramiento de la calidad.
2. El personal de producción se autocontrola al ser responsable de la parte del proceso que le corresponde.
3. Se instrumentan los puntos críticos de control sobre el proceso y se reduce la variabilidad del mismo.
4. Se utilizan las siete herramientas estadísticas de control y el ciclo PHVA.
5. La organización se encuentra en condiciones de certificarse por sistemas internacionales de aseguramiento de calidad, como la serie ISO 9000.

Desventajas que provocaron una nueva generación de la calidad.

1. La calidad se basa únicamente en controlar el proceso productivo.
2. La calidad la determinan los expertos y sigue siendo una herramienta de control.

3. Normalmente no se toma en cuenta las necesidades del cliente, y la organización tiende a asumir que los productos y servicios ofrecidos son los requeridos por el cliente.
4. La capacitación se puede reducir a un adiestramiento simple en las funciones básicas de cada puesto.

Al final de esta generación, se da el primer gran cambio radical en la concepción de los procesos de calidad. La calidad deja de ser una herramienta de control y se convierte en una estrategia de negocios.

Hasta el año de 1989, el Premio Nacional de Calidad de México se otorgaba a los productos que cumplieran consistentemente con ciertos estándares preestablecidos. Cada año, más de 200 productos hacían acreedores a este reconocimiento. Pero, algunos de ellos al año siguiente eran descontinuados por sus organizaciones. ¿Qué sucedió? Las razones fueron variadas pero casi todas referentes a un cambio de gustos, requisitos y deseos de los clientes. Debido a esta situación, se constituyó el Nuevo Premio Nacional de Calidad de México con otra visión: premiar a las organizaciones que implanten sistemas de calidad que aseguren la constante adecuación a los retos del mercado.

Después de analizar otros premios precursores, como el Premio Deming de Japón y el Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos, un grupo de expertos de alto nivel eligieron ocho categorías para ser evaluadas, en un sistema de calidad:

Cuando la calidad evolucionó de ser una herramienta de control, pasó a ser una estrategia de negocios. Y nació la tercera generación de la calidad: el proceso de calidad total.

**TERCERA GENERACIÓN: EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL (La calidad se orienta al cliente)**

Estrategia y liderazgo

La apertura de los mercados y los altos niveles de competencia hacen obsoleto el sistema empujarle el producto al cliente (Product out), y obligan a las organizaciones a orientarse por el cliente (Market in). El mercado de vendedores para a ser de compradores.

En esta generación, la calidad sufre un cambio fundamental en su concepción ya que, de ser una herramienta de control manejada por expertos, se convierte en la estrategia de la organización dirigida por el Director General, quien se convierte en el principal responsable del proceso de calidad. Se establece que la misión de la organización es satisfacer a sus clientes y adecuarles los productos y servicios al uso que éstos le darán.

En un estudio realizado por la Quality & Productivity Management Association (QPMA) sobre los principales cambios que experimentan las organizaciones

líderes durante la implantación de procesos de calidad total, tenemos los siguientes resultados agrupados en cuatro categorías:

- Los procesos de calidad total se sustentan en los valores:
  1. Orientación al cliente
  2. Calidad
  3. Mejora continua
  4. Involucramiento del personal y facultamiento
  
- Con base en estos valores, los procesos de calidad total se institucionalizan por medio de:
  5. Establecimiento de la misión y visión
  6. Principios rectores
  7. Organización y planeación de la calidad
  8. Alineamiento de políticas y prácticas
  
- Se apoya en herramientas e información como:
  9. Medición y evaluación de la calidad
  10. Educación y entrenamiento en calidad.
  11. Comunicación
  12. Asociación con proveedores
  
- Se enfoca a resolver, mejorar y estructurar:
  13. Eliminación de barreras y problemas
  14. Mejora de procesos
  15. Formación de equipos
  16. Reconocimientos y recompensas

Con estos elementos, la planificación estratégica y operativa de la calidad hace su aparición como uno de sus principales factores críticos.

El éxito del proceso dependerá de la habilidad del equipo directivo para armonizar la estrategia del negocio con la estrategia de implantación del proceso de calidad. El primer fracaso puede aparecer cuando la estrategia de calidad se desarrolla por separado o en paralelo de las demás estrategias de la organización.

La estrategia de calidad es un proceso que se divide en tres grandes estrategias operativas o campos de acción, los cuales están íntimamente ligados entre sí. El desarrollo del menor limitará el desarrollo del sistema en su conjunto. Estas columnas a su vez están sustentadas por el liderazgo del Director General y del grupo directivo y son las siguientes:

1. La creación continua de valor para el cliente
2. La optimización del proceso productivo
3. El desarrollo del potencial humano de la organización

## Estructura

La estructura se mantiene piramidal y jerárquica, pero empieza a dar señales de obsolescencia. Los procesos están fragmentados y tienen segmentos que no le agregan valor al cliente. Las áreas de apoyo técnico o staff aumentan en la búsqueda de conocer los deseos y los requisitos de los clientes. Como consecuencia, los costos indirectos siguen aumentando.

El Departamento de Aseguramiento de Calidad para a ser el Departamento de Calidad y en muchos casos eleva su rango a Dirección de Calidad. Esta dirección se responsabiliza de desarrollar la estrategia de calidad, apoyar al Director General con información y coordinar la formación de estructuras de apoyo, como los consejos de apoyo técnico, encargados de transferir las herramientas de calidad al personal; los consejos de planeación, que se encargarán de planear y replanear continuamente el proceso, y el consejo de calidad, formado por el equipo directivo, el cual se convertirá en la columna vertebral y en el apoyo sistémico que necesita el proceso para continuar.

De forma simbólica, la estructura de la organización se invierte dejando al cliente en el cenit de la pirámide, tratando de enfatizar principalmente dos puntos:

1. Los jefes deben ser facilitadores del personal a su cargo y proporcionales todos los elementos necesarios para que ellos realicen bien su trabajo.
2. El cliente es la parte más importante de la organización y los niveles de contacto son básicos para aumentar la satisfacción de los mismos.

## Orientación al cliente

Los cambios significativos que dieron el viraje de una herramienta de control a una estrategia de negocios se da cuando por primera vez se escucha la voz del cliente, se determinan sus requerimientos, necesidades y deseos. En muchas ocasiones, las organizaciones concluyen que las especificaciones de los productos y servicios que le ofrecerían al cliente distaban mucho de lo que éste en verdad demandaba. La organización se encontró con que:

- El cliente es lo más importante y es su razón de ser.
- Si no hay clientes, no hay organización.
- La responsabilidad de una insatisfacción por parte del cliente es siempre culpa del proveedor.

Cada empleado de la organización entendió que hay dos tipos de clientes:

1. Clientes externos. Los que compran, usan o reciben el producto (bien o servicio)

2. Clientes internos. Los que están dentro de la organización. Son aquellas personas que dependen del trabajo de un proveedor interno y cuya satisfacción está en función de las acciones y actitudes de dicho proveedor.

Cada organización en lo particular evalúa la brecha entre ambas especificaciones y establece una nueva medida para la calidad: el grado de cumplimiento de las especificaciones del cliente y la capacidad que tiene la organización para satisfacer sus requisitos y deseos.

En esta generación se genera una de las definiciones más importantes de los procesos de calidad: Sólo hay una definición de calidad y esa definición la da el cliente.

En esta generación la calidad resulta ser muy costosa, ya que las organizaciones tienen la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero para reducir la brecha entre las especificaciones de los productos que desea el cliente.

Al ver que el cliente cambia continuamente de deseos y requisitos la organización establece técnicas para escucharlo continuamente y detectar a tiempo sus nuevas necesidades. La organización obtiene información de los clientes, del mercado y de la competencia y trata de que sus ejecutivos tomen decisiones con base en información más que en sentimientos como era la costumbre. Las técnicas de mercadotecnia aparecen como un apoyo sólido en la búsqueda de la satisfacción de los clientes.

Las áreas de apoyo técnico o staff se orientan a reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y las especificaciones de la organización.

El concepto de calidad se entrelaza con el de valor a un precio determinado, como se expresa en la siguiente fórmula:

Valor para el cliente = calidad/precio

Si la organización ofrece menos calidad en relación con un precio determinado, se encuentra en franca desventaja (éste es el caso de las organizaciones que crecieron en mercados protegidos); en cambio, si la organización ofrece más calidad por el precio pactado, entonces estará adquiriendo una ventaja competitiva importante. Al respecto, en 1991, el Director General de American Express para México, comentó al recibir el Premio Nacional de Calidad: nunca vamos a prometerle a nuestros clientes más de lo que le podemos dar, pero siempre vamos a tratar de darles un poco más.

Orientación al desarrollo humano

En esta etapa, comienza el desarrollo del personal con un enfoque hacia la calidad y se inicia el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas en equipo, el manejo de conflictos, las habilidades de comunicación, etc. también en

esta generación se empiezan a implantar los premios y reconocimientos a los esfuerzos individual y grupal.

Se inicia el trabajo en equipo, como un medio para que el personal se desarrolle y tenga un camino formal para proponer soluciones que mejoren su área de trabajo. El trabajo en equipo se instala con tres estructuras:

1. Consejo de calidad. Formado por el Director General y su siguiente nivel o los dos siguientes niveles (dependiendo del tamaño de la organización). Este es el órgano rector de todos los esfuerzos de calidad y debe comportarse como el equipo guía de las acciones encaminadas a mejorar la calidad. En el seno del Consejo de Calidad se define la misión, la visión y los valores de la organización y se estructuran los caminos de comunicación hacia el resto de la organización. La actividad fundamental del consejo de calidad es la de incorporar el proceso de calidad total a la estrategia de la organización y armonizarlos en un solo camino. Si logra esta armonía, el camino de la calidad se convierte en el camino a seguir por todas las actividades de la organización.
2. Grupos naturales de trabajo. Se formalizan entre el jefe y su siguiente nivel. El jefe asume el papel de líder del grupo, la participación es obligatoria y se enfocan principalmente a resolver problemas de su propia área. Su principal función es ofrecerle a los participantes un camino formal para mejorar y para participar en la solución de los problemas del área. Otra de las funciones básicas radica en enseñarle a los participantes a trabajar en equipo y al jefe a reforzar su liderazgo.
3. Equipos interfuncionales o grupos de trabajo por proyecto. Se forman con personal de distintas áreas, su ciclo de vida es corto, y se unen solamente para resolver algún problema o para llevar a cabo un proyecto específico. Su principal función es resolver problemas que afectan a varias áreas e iniciar el rompimiento de barreras interdepartamentales.

En general, éstas son las tres estructuras básicas que se formalizan. Se pueden crear otras o estas mismas con diferentes nomenclaturas o con alguna modificación.

#### Orientación a procesos y estructura de costos

Se inicia la modernización del proceso por medio del establecimiento de las cadenas cliente – proveedor orientadas a cumplir los requisitos y las especificaciones del cliente externo. Al iniciar el conocimiento real del proceso, la organización observa que una gran cantidad de procedimientos son obsoletos o redundantes y se tienen que renovar o eliminar. Sin embargo, los procesos aún son rígidos y fragmentados, aunque los trabajadores de la organización aumentan su conocimiento sobre los mismos.

La organización empieza a diseñar su sistema de calidad, con base en funciones y actividades que trabajan en armonía dentro de una organización y orientada hacia

el cliente externo. Este sistema trata de optimizar el rendimiento de todas las partes vinculando gente, procesos, materiales, equipos y métodos, interactuando en busca de un fin común.

Se consolida el desarrollo de proveedores como un camino formal para que la organización asegure una continua adaptación de los insumos a sus procesos y, en el largo plazo, una reducción de los costos de sus suministros. La relación con los proveedores se vuelve más estrecha, y se les visualiza como una parte integral de la misma organización. Algunos los denominan socios.

A mediados de la década de los ochenta, la organización automotriz Ford estableció un programa con el Tecnológico de Monterrey para el desarrollo de proveedores que, entre otros beneficios, apoyaba a las organizaciones proveedoras para estandarizar sus productos y servicios, reducir sus desperdicios y organizarse para la competitividad. El criterio de Ford en el desarrollo de su programa fue el siguiente: si quieres que tu proveedor mejore, entonces ayúdalo a mejorar. El programa Ford – Tecnológico de Monterrey sigue vigente 10 años después.

#### Aportaciones del proceso de calidad total

1. La calidad pasa a ser una herramienta de control a la estrategia de la organización.
2. El liderazgo del proceso lo asume el Director General y se convierte en el principal responsable de la calidad de la organización.
3. Se determinan las necesidades, deseos y requisitos del consumidor y se compararon con las de la organización. Se adecuan los productos y los servicios al uso que les dará el consumidor.
4. Los nuevos diseños de productos y servicios van alineados a las expectativas de los clientes.
5. Se inicia el desarrollo del personal con enfoque de calidad, se establece el trabajo en equipo en sus distintas formas y estructuras; se establecen los sistemas de premios y reconocimientos; y se inicia el desarrollo de habilidades en toda la organización.
6. La organización inicia la armonización del proceso productivo por medio de la creación de las cadenas internas cliente – proveedor, orientadas a la satisfacción del cliente externo.
7. Se optimiza el proceso mediante el uso de técnicas avanzadas, las cuales reducen el tiempo de respuesta al cliente y los costos de los procesos productivos.
8. Se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos dentro de la organización.

#### Desventajas que provocaron una nueva generación de la calidad

1. Se aumentaron los costos de la organización al tratar de reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y las de los productos y servicios que ofrece.
2. La estructura de la organización, aunque con menos niveles comienza a ser una limitante en el esfuerzo por ofrecerle al cliente los productos y servicios que requiere.
3. La misma estructura de la organización limita el desarrollo de las habilidades del personal y encasilla su potencial creativo.
4. El liderazgo se basa en las habilidades personales de los jefes y muchos de ellos comienzan a mostrar carencias y a tener problemas para influir sobre el personal de su área de responsabilidad.

## CUARTA GENERACIÓN: LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

### Estrategia y liderazgo

En esta generación la calidad comienza a retornarle a la organización las inversiones de las tres primeras generaciones y es hasta entonces que se puede afirmar que la calidad paga. Que es un buen aliado de la organización.

La brecha entre las especificaciones del cliente y las de la organización se empieza a reducir como consecuencia de la mejora constante de los productos y servicios que ofrece la organización.

El Director General comienza a delegar la responsabilidad de la calidad en cada uno de los integrantes de la organización y asume el papel de coordinador de los esfuerzos en calidad. Más que nunca, el liderazgo se ejerce mediante el ejemplo y la influencia.

Como consecuencia del trabajo en equipo, y la madurez adquirida por los líderes y por los colaboradores, se inicia el proceso de delegación de autoridad.

Dentro del proceso de mejora continua de la calidad aparece el enfoque estratégico de la planeación. La organización alinea a la gente, las tareas y los procesos hacia sus metas y hacia el cliente externo, utilizando herramientas como la Administración Hoshin o despliegue de políticas. Esta generación está representada por la mejora continua de los productos y servicios que le ofrece la organización al cliente, y su orientación a mejorar las actividades y operaciones que realiza cada área y cada persona.

### Estructura

La estructura de la organización sigue dividida en departamentos y áreas y, aunque se mantiene piramidal, se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos; la rapidez con que este "achatación" se realice depende de los siguientes factores:

- La madurez del personal
- La madurez del liderazgo
- La efectividad en el desarrollo de las habilidades del personal de la organización.
- El desarrollo del trabajo en equipo.
- La presión de los competidores.

Una característica importante de la transición del proceso de calidad total al proceso de mejora continua de a calidad se marca con la desaparición del departamento de la calidad. Ésta se convierte en responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización. Las funciones de información se distribuyen entre los miembros de la organización.

#### Orientación al cliente

La brecha entre los productos y servicios ofrecidos por la organización y los requeridos por el cliente se reduce continuamente. Esto trae como consecuencia un incremento en las ventas, al aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente. La organización confirma: un cliente repetitivo deja 10 veces más beneficios financieros que un cliente impactado por campañas publicitarias.

La armonía entre las cadenas cliente – proveedor internas, favorece la flexibilidad y el tiempo de respuesta del proceso ante un cambio en las exigencias del cliente.

La organización empieza a utilizar herramientas avanzadas para detectar cambios en los gustos del cliente, y utiliza herramientas de tercera generación para diseñar los nuevos productos y servicios, como el despliegue de la función de calidad.

Gracias a la optimización del proceso y al aumento en su flexibilidad, la organización puede ampliar su oferta y variedad de productos y adaptarse rápidamente a cambios en el entorno.

Las innovaciones y los nuevos desarrollos se enfocan a agregar valor en la parte intangible del producto: el servicio.

#### Orientación al desarrollo humano

En este punto la organización concluye que el gasto en capacitación, desarrollo y educación del personal es realmente una inversión. El trabajo en equipo se convierte en un estándar de actuación, se resuelven los problemas de cada área y los departamentos buscan colaborar en armonía. El personal comienza a mejorar sus propias actividades y a cuantificar estas mejoras.

El desarrollo de las multihabilidades rinde sus frutos. Bajan la deserción, las faltas y los retardos. El personal se siente comprometido con su propio trabajo.

Otra consecuencia del desarrollo de habilidades en el personal, de la madurez de los colaboradores y de los líderes, del trabajo en equipo y de la información de la organización, es que la estructura sigue reduciendo sus niveles jerárquicos. Esta continua reducción de niveles trae como resultados, entre otros beneficios, que mejore la comunicación interna de la organización, que el nivel gerencial esté más cerca de los clientes para la toma de decisiones y que se empiece a delegar una mayor responsabilidad y poder de decisión al personal de línea.

La llamada "mano de obra" se está convirtiendo en mente y corazón de obra y el personal es desarrollado para que quiera, pueda y sepa hacer bien su trabajo.

Uno de los cambios más importantes que se presentan radica en los sueldos y los salarios. En esta generación se empieza a incluir una parte variable dentro de la remuneración del personal. A medida que la organización mejora el proceso de calidad y comienza a tener beneficios reales por aportaciones directas de los empleados, los sueldos y los salarios empiezan a incluir, dentro de la percepción monetaria de cada trabajador, un componente variable en función de tres resultados, que son:

1. Los resultados globales de la organización.
2. Los resultados del equipo de trabajo.
3. El resultado del esfuerzo individual.

El secreto de incluir un componente variable dentro de las percepciones radica en provocar el pensamiento y el trabajo en equipo, sin dejar de reconocer el esfuerzo individual. Se busca que todos los colaboradores piensen globalmente y actúen localmente además se convertirlos en unidades estratégicas de negocios.

Dentro del seno del trabajo en equipo, la madurez de los colaboradores y la continua capacitación, los equipos naturales de trabajo se convierten en equipos de mejora continua, ya que tienen la autoridad para realizar mejoras dentro de su propia área de trabajo.

Orientación a procesos y estructura de costos.

No es suficiente conformarse con una situación estable, sino que hay que aprovechar esta estabilidad para pasar a situaciones cada vez mejores. Cada mejora es una ventaja competitiva y una nueva tecnología propia.

En el proceso de mejora continua, la organización comienza a tener una serie de beneficios que se convierten en una mayor rentabilidad para ella. Estos beneficios se pueden agrupar en los siguientes tres rubros:

1. Reducción de costos directos e indirectos por medio de la aplicación de las habilidades desarrolladas en el personal de la organización, del trabajo de equipo y de las sugerencias propuestas por los mismos colaboradores.

2. Incremento en ventas mediante la reducción de la brecha entre las especificaciones del cliente y las de los productos y servicios que ofrece la organización, y el aumento en los niveles de satisfacción del cliente.
3. Optimización del proceso productivo, al reducir los niveles de desperdicio y aumentar la eficiencia del proceso.

La organización se enfrenta ante un problema que mantiene latente: la contabilidad tradicional se refiere al pasado y al presente de la organización, pero no refleja información importante sobre el futuro de la misma, como es el grado de satisfacción de los clientes, el índice de retención de los mismos, una medida de capital intelectual de la organización, etc. para remediar este problema, la organización comienza a buscar información de sus componentes intangibles.

Las organizaciones más avanzadas no se conforman con pequeñas herramientas de mejora, sino que buscan herramientas más poderosas para optimizar el proceso.

Aparecen técnicas avanzadas, como la Manufactura de Clase Mundial o el Justo a Tiempo, que eliminan todas las operaciones y etapas del proceso que no le agregan valor al cliente.

Las aportaciones de la filosofía Justo a Tiempo son las siguientes:

1. Se iguala la oferta y la demanda. Se produce sólo lo que solicite el cliente y como lo solicite. Se reduce el tiempo de entrega al mínimo posible.
2. Se reduce al mínimo posible el desperdicio. Desperdicio es toda actividad que no agregue valor al producto o servicio producido. También desperdicio es cualquier elemento que no sea la mínima cantidad de trabajadores, equipos, materiales, etc. absolutamente esenciales para trabajar de manera productiva.
3. La producción se realiza de forma continua, no por lotes. Los inventarios se reducen al mínimo posible.
4. Mejorar continuamente todas las actividades de la organización. El pensamiento oriental de Kaizen dice: de nada sirve tener controlada una situación, si ésta no se mejora, ya que se estaría en un estado de estancamiento más que de control.
5. Primero el ser humano. Las personas con el activo más importante de la organización.
6. La sobreprotección causa ineficiencia. En muchas organizaciones se trabaja con sistemas de "seguridad", que lo único que hace es encubrir ineficiencias del proceso productivo.
7. Pensamiento a largo plazo. El pensamiento debe ser global o totalizador (abarca a todas las partes) y a largo plazo.

En el proceso de reducción de costos y optimización del proceso productivo, surge la eliminación del desperdicio como una base para la mejora de los procesos

productivos. Éstos pueden llegar a representar el 70% de los costos totales de la organización agrupados en siete tipos:

1. Desperdicio de sobreprotección. Es el derivado de producir más de lo que solicitó el cliente.
2. Desperdicio de espera. Es el tiempo en que los elementos del sistema están inactivos por falta de sincronía en el flujo o por cargas de trabajo no balanceadas.
3. Desperdicio de transporte. Es el tiempo desperdiciado en el manejo innecesario de los elementos del sistema.
4. Desperdicio de proceso. Son todas las actividades dentro del proceso productivo que no agreguen valor.
5. Desperdicio de inventarios. Son todos los recursos en espera de ser utilizados ya, sea en materia prima, producto en proceso o producto terminado.
6. Desperdicio de movimiento. Son todos los movimientos innecesarios que se realizan durante el proceso productivo.
7. Desperdicio de productos defectuosos. Son todos los productos o servicios mal elaborados que no pueden entregarse al cliente.

La aplicación de estas técnicas contribuye a reducir los costos del proceso, aumentar su flexibilidad y disminuir el tiempo de respuesta al cliente.

Aportaciones de los procesos de mejora continua de la calidad.

1. El liderazgo del proceso de calidad comienza a delegarse a todos los integrantes de la organización.
2. La efectividad con que se comuniquen la misión y la visión de la organización, alinearán a todos los integrantes de la organización hacia un fin común.
3. Se reducen continuamente los costos en todas las áreas de la organización.
4. El proceso de calidad comienza a ser rentable por la reducción de la brecha entre las especificaciones de la organización y las del cliente, así como la mejora continua de todos los procesos.
5. Al aumentar la madurez de los colaboradores y de los líderes, los grupos naturales de trabajo forman equipos de mejora continua.
6. También, como consecuencia de la madurez de los colaboradores y de los sistemas de información gerencial, se inicia el proceso de delegación de autoridad y descentralización de la toma de decisiones.
7. Los sueldos y los salarios comienzan a incluir un componente variable sujeto a los resultados globales de la organización, a los resultados del área o del equipo de trabajo y al esfuerzo individual de cada colaborador.
8. Se inicia la obtención de información no financiera de la organización.

Desventajas que provocaron una nueva generación de la calidad.

1. La estructura de la organización resulta obsoleta ante los cambios radicales y constantes del mercado. La estructura piramidal y burocrática es lenta y rígida.
2. La reducción de niveles es "dolorosa" para algunos jefes que comienzan a resistirse a los cambios.
3. La organización comienza a observar un problema muy grande: el proceso de mejora continua da buenos resultados, pero no los suficientes para hacerle frente a los nuevos paradigmas de los negocios.
4. Los costos indirectos generados por la estructura piramidal son muy altos y le restan competitividad a la organización en el mercado.

En esta generación se presenta el segundo gran cambio radical en el concepto de calidad. La estrategia de calidad que fue exitosa con procesos de calidad total o procesos de mejora continua, ahora exige un rompimiento en la estructura básica de la organización, para poder competir en un mercado turbulento.

Los factores principales de este segundo viraje los podemos resumir en:

1. La estructura burocrática y jerárquica y las barreras entre departamentos limitan el desarrollo de los procesos de calidad.
2. Todos los departamentos y las áreas participan en alguna parte del proceso, pero ninguno es responsable del proceso en su totalidad. Esta situación provoca que aumenten la burocracia y los controles en la organización como solución a la fragmentación de los procesos.
3. La competencia está invadiendo al mercado de productos y servicios de alta calidad y precio bajo, como consecuencia de dos factores principales: bajos costos indirectos y alta tecnología.

Y así nace la quinta generación de los procesos de calidad: la reingeniería y la calidad total.

**QUINTA GENERACIÓN: REINGENIERÍA Y CALIDAD TOTAL.** (La calidad se orienta a rediseñar la organización por procesos completos con valor hacia el cliente).

#### Estrategia y liderazgo

En esta generación se presenta un cambio radical en la forma de conceptuar la calidad. Los procesos de calidad, por más que se eficientizan, no logran que la organización sea suficientemente competitiva ante: los cambios drásticos del mercado; las nuevas formas de hacer negocios; la cada vez más agresiva incursión de competidores nacionales y extranjeros; y la respuesta rápida a las necesidades del cliente como reciente variable del mercado.

La estructura todavía piramidal, rígida, poco flexible y autoritaria; los procesos fragmentados y costosos; el exceso de control sobre el personal; las decisiones centralmente planificadas, y los sistemas de información inadecuados y obsoletos,

llevaron a la decisión de cambiar radicalmente la forma de organizar la organización, dejando de lado las pequeñas reformas hechas a los negocios para iniciar una verdadera revolución dentro de la organización.

La organización se cuestiona: ¿por qué si los procesos son horizontales, la administración es vertical?

En esta quinta generación se comienza a modificar la estructura de la organización al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos.

En cuanto al liderazgo, el Director General y principal líder del proceso de calidad, busca desarrollar la visión junto con sus colaboradores como un medio para transferirles la pertenencia del proceso de calidad, en forma de una visión compartida. El nuevo liderazgo principalmente "dejar trabajar" a su personal y su control pasa de ser estricto a un control estratégico basado en resultados; objetivos claros; valores explícitos y compartidos; y un eficaz y eficiente sistema de información de gestión de toda la organización. Su forma de administrar se basa en escuchar, coordinar y comunicar. Gran parte de su tiempo lo invierte en diseñar escenarios futuros y buscar alianzas.

#### Estructura

La estructura de la organización se rompe y organiza por procesos completos. Esta situación trae consigo una serie de consideraciones importantes para la nueva estructura: los niveles jerárquicos pasan a segundo término; las personas vinculadas a un proceso son responsables desde el inicio hasta el final del mismo, y todos los equipos de trabajo se estructuran alrededor de un proceso completo.

Se rediseña completamente el trabajo, se rompen las estructuras y los procedimientos actuales de la organización y se desarrollan nuevos caminos para hacer el trabajo.

#### Orientación al cliente

Con esta organización, la organización se torna mucho más flexible y se estructura para darle continuamente valor al cliente, lo que se convierte en la nueva definición de calidad.

Como la organización se organiza por procesos, basados en ciclos de fabricación flexibles y completos, pueden bajar el tiempo de respuesta del proceso, aumentar la variedad de productos e innovar constantemente.

#### Orientación al desarrollo humano

Esta estructura, junto con un enfoque sistémico, facilita la generación de conocimiento. La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de

mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos, donde ellos mismos eligen la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos "negociados" con el equipo directivo y armonizados con la visión compartida. Casi siempre estos equipos se estructuran con base en procesos completos. Esto le brinda la posibilidad al personal de decidir sobre su propio trabajo, bajo un marco de referencia previamente establecido y con sólidos sistemas de apoyo. Los sueldos y los salarios aumentan su parte variable.

El concepto de trabajo se modifica radicalmente y se instrumenta de la siguiente manera:

1. Cada colaborador es responsable del proceso completo, aumentando el grado de responsabilidad del personal.
2. Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales.
3. El concepto de capacitación se convierte en educación.
4. El criterio para las promociones se basa en los resultados concretos y cuantificables.

#### Orientación a procesos y estructura de costos

La organización por procesos genera los siguientes beneficios para la organización:

- Se elimina parte de la burocracia, que servía como "pegamento" entre las distintas áreas de la organización y como consecuencia se reducen los costos indirectos.
- El puesto de supervisor o capataz se elimina.
- Se cuestionan las áreas que no le den valor agregado al cliente, y en muchos casos se decide subcontratar ciertos servicios o áreas de staff y se conforman las unidades e estratégicas de negocios; esto a su vez provoca otra reducción importante de costos.
- Los ciclos de producción se vuelven más cortos y se vuelven más cortos y se responde más rápido a las necesidades del cliente, lo que reditúa en un aumento en las ventas.

Los sistemas de información a "tiempo real" y los proveedores confiables son parte fundamental para el éxito del proceso.

#### Aportaciones de los procesos de reingeniería y calidad total.

1. La organización se basa en procesos completos más que en fragmentados y divididos por departamento.
2. Los procesos completos tienen responsables del proceso en su totalidad. Como consecuencia aumenta el grado de pertenencia y responsabilidad, y se redefine el concepto de trabajo.
3. Las estructuras y los sistemas aumentan su flexibilidad.

4. Se eliminan o reducen las áreas que no agreguen valor, y la organización se estructura por unidades estratégicas de negocios.
5. La calidad se centra en crear continuamente valor para el cliente.
6. Se mejora la respuesta a las necesidades del cliente, y la organización entra a una nueva dimensión de la calidad: la respuesta rápida.
7. El liderazgo se basa en controles estratégicos.
8. La motivación y la satisfacción del personal aumentan considerablemente, y sus sueldos y salarios tienen una parte variable que premia el esfuerzo grupal y el individual.
9. Se reducen los costos indirectos del proceso al eliminar burocracia y algunos controles innecesarios.

Debido a la profundidad del concepto, en el capítulo 6 se explicará ampliamente la vinculación entre reingeniería, calidad total y el proceso de mejora continua.

#### HACIA UNA SEXTA GENERACIÓN DE LOS PROCESOS DE CALIDAD (conocimiento, rapidez y proactividad)

El proceso de reingeniería daba, aparentemente, buenos resultados. Sin embargo, se necesitaba desarrollar una estrategia de calidad que incorporara el pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la organización y, además, presentará una estructura que permitiera flexibilidad y libertad de acción, bajo un esquema centralizado – descentralizado, orientado a crear continuamente valor para el cliente, vía conocimiento e inteligencia.

Una vez más, la calidad evoluciona:

1. Los nuevos clientes exigen, principalmente, dos atributos en los productos y servicios que adquieren: rapidez y valor agregado. La organización, por lo tanto, se orienta a cubrir estas dos variables, vía la aplicación del saber en los bienes que ofrece al mercado, como se analizará en el capítulo 5.
2. El proceso de reingeniería provocó un rompimiento de la estructura básica de la organización organizándola por procesos completos. Sin embargo, un problema se mantenía latente: algunos clientes intermedios no le agregaban valor al cliente final y la organización recibía poca o nula retroalimentación de la funcionalidad de los productos y servicios utilizados por el consumidor. La respuesta la encontró en una extensión del proceso de reingeniería con el desarrollo de la organización ampliada como se explicará en el capítulo 6.
3. Para lograr un crecimiento sostenido, en una sociedad representada por el saber, la organización necesita cimentar su desarrollo en una variable dinámica que le asegure la continua generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de la inteligencia en todos sus colaboradores. La respuesta la encuentra en la sistematización y estructuración de su capital intelectual.

4. Por último y una vez más, como ha sucedido a lo largo de la historia, los líderes jugarán un papel determinante en la revolución organizacional que se está presentando mundialmente<sup>10</sup>

El continuo y rapidísimo avance tecnológico y el abaratamiento de los costos requiere del pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la organización y, además, de una estructura que permita flexibilidad y libertad de acción, bajo un esquema centralizado-descentralizado, orientado a crear continuamente valor para el beneficiario o usuario, vía conocimiento e inteligencia.

### **2.2.1 DE LAS TENDENCIAS TEÓRICAS**

Las causas de todos estos cambios han sido varias que van desde el gran desarrollo tecnológico, hasta el abaratamiento de los costos de viajar, comunicarse, adquirir bienes y servicios de cualquier parte del mundo con grandes ventajas hacia los beneficiarios o usuarios, etc; que sin duda exigen de forma inmediata cambios contundentes que harán a las organizaciones competitivas y que serán la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo esto se puede lograr si en un país contamos con una población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar y con facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas técnicos y organizacionales, es decir, personas de calidad, pueden desarrollar y operar organizaciones de calidad, que a su vez generarán productos y servicios de calidad

Los Países de Latinoamérica necesitan una mayor cantidad de personas de calidad, que desarrollen y operen organizaciones altamente competitivas que puedan incursionar exitosamente en los mercados mundiales en busca de los satisfactores que la sociedad demanda y merece.

Lester Thurow quien en su libro La guerra del siglo XXI menciona cuatro elementos tradicionales que habían sido ventajas comparativas de las organizaciones públicas y las naciones, y que ya no lo serán<sup>11</sup>.

- 1.- la disponibilidad de los recursos naturales ya que en el pasado los países que los tenían solían ser fuertes pero ahora en adelante eso ya no será una ventaja, ya que los costos de no tener la materia prima no serán mas una barrera.
- 2.- La reinversión de capital, anteriormente los países generadores de grandes cantidades de capital lo reinvertían en su territorio para asegurar el crecimiento permanente de su economía. En la actualidad con el avance de las telecomunicaciones en un creciente mercado global; ya los capitales generados en un país pueden salir en segundos y ser reinvertidos en otros países mas

---

<sup>10</sup> Luigi Valdes, Conocimiento es futuro hacia la sexta generación de los procesos de calidad, Ed. CCTC, México, 1998.

<sup>11</sup> DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD, Humberto Cantú, Ed. McGraw Hill, México, 2001

estables y con menores costos.

3.- La tecnología, en el futuro todas las organizaciones tendrán un factor común: serán altamente intensivas en tecnología, lo que significa que tendrán menores costos, menores tiempos y mayor flexibilidad, y ello ofrecerá productos de calidad. Los esfuerzos de las organizaciones se deben encaminar en lograr ventajas competitivas basadas en la tecnología. De modo contrario muchas organizaciones desaparecerán, así como también ciertos puestos laborables.

4.- Las habilidades de la mano de obra las organizaciones que en la actualidad basan sus procesos en recursos humanos, que aportan muy poco valor agregado a los procesos, en el futuro no van a sobrevivir, incluso si el costo de su mano de obra es el menor a nivel mundial. Nueva tecnología requiere personas que la puedan crear, usar, administrar y mejorar, es decir, se debe contar con una fuerza laboral capacitada, con los conocimientos y habilidades necesarias para encarar el futuro. Este será la especialización del conocimiento será un requisito indispensable para la competitividad.

Los factores mencionados por Thurow obligan a las organizaciones a ser competitivas mediante el uso y desarrollo de tecnologías, la optimización de sus procesos y la creación de sistemas administrativos que capten las necesidades del mercado y las transformen en una manera productiva en productos y servicios de calidad.

Otro autor es Moreira, el que en su estudio "las tendencias mundiales en lo sociopolítico", menciona las siguientes tendencias mundiales:

1.- la inestabilidad global por bloques económicos y una alta incertidumbre financiera.

2.- La redefinición de la competencia, al aumentar los productos disponibles para las personas de un país, ha obligado a las organizaciones locales a mejorar rápidamente en su organización para ofrecer productos más competitivos en precio y calidad.

3.- Internacionalización de las organizaciones y mercados.

4.- El surgimiento de una nueva cultura global que con el auge de las telecomunicaciones somete a la sociedad a un proceso de influencia mutua.

5.- La creciente importancia de la educación, la cual ha probado ser fundamental para el desarrollo a largo plazo de un país.

6.- La reestructuración de la economía y sus sectores, estas tendencias marcan claramente la necesidad de las personas con una cultura diferente, que logren su propio desarrollo en una sociedad más compleja y competitiva.

El siguiente autor a mencionar es Charles Handy, quien en su libro las paradojas modernas menciona:

1.- La paradoja del trabajo, las organizaciones buscan menores costos, por lo que cualquier función que pueda ser más barata realizada externamente se realiza fuera de la organización. Lo que significa que aquel empleado que fundamentaba su labor en una rutina diaria tiene ahora el enorme reto de crear valor y ser

emprendedor.

2.- La paradoja de la productividad, esta refleja la transición económica que se vive actualmente ya que ahora se trabaja menos y se produce más y aquellas tareas que no agregan valor son desplazadas; así trabajos valiosos en el pasado desaparecerán bajo la influencia de la tecnología.

3.- la paradoja del tiempo, nunca antes se había contado con tanto tiempo para hacer tantas cosas, debido a la introducción de tantas herramientas nuevas. Habrá que optimizar la relación tiempo versus valor agregado para optimizar el trabajo.

4.- La paradoja de las organizaciones, las organizaciones actuales tienen que lograr que sus trabajadores balanceen su creatividad con apego a estrategias y políticas preestablecidas, su productividad con la flexibilidad, y su espíritu emprendedor con el espíritu de equipo. Para poder enfrentar retos futuros, las organizaciones tienen que olvidar viejos esquemas y aprender nuevos.

Handy se refiere a la redefinición del trabajo que es hoy por hoy un factor muy importante que está afectando a las organizaciones.

Peter Druker nos habla del trabajador del conocimiento en su libro *La sociedad poscapitalista*, este trabajador conformará las organizaciones del futuro quien aplicará su conocimiento altamente especializado a un sector de la economía y creará valor. Este trabajador domina su campo y sabe aplicar su capacidad para resolver problemas, su ventaja competitiva es adecuar sus conocimientos a circunstancias nuevas.

Los retos de las organizaciones en estos nuevos tiempos son:

1.- Aumento de competencia y cambios en el entorno, surgen nuevas formas de competir y nuevos competidores, el medio ambiente evoluciona, por lo que se deben crear nuevas ventajas, basadas en costos, precio, tiempo de respuesta y calidad, ya no es suficiente elaborar un producto o prestar un servicio, hay que generar un cambio organizacional y administrativo para responder en forma rápida a los retos mencionados.

2.- Las personas necesitan nuevos conocimientos, ya no basta dominar la profesión propia para desarrollarla, se requiere tener conocimientos para saber interactuar en diferentes áreas y trabajar en equipo, desarrollar la habilidad para aprender en forma continua y adquirir nuevas habilidades, sin olvidar las características de éxito como la disciplina, la puntualidad, la responsabilidad, la honestidad, etc. las posibilidades de tener éxito sin estas características son más escasas.

3.- Reducción del margen de utilidades, los cambios de políticas y los problemas macroeconómicos, han afectado las organizaciones mexicanas. La mejor respuesta a estos cambios es el trabajo con calidad para lograr la productividad.

4.- Nuevos modelos de administración y liderazgo, las administraciones basadas en pensadores de finales del siglo XIX y principios del XX se organizaron por funciones, las nuevas organizaciones deben pensar en las interacciones y organizarse por procesos contemplando a sus proveedores y beneficiarios o

usuarios.

5.- Cambio de enfoque, los antiguos estilos de administrar mantienen su vigencia, pero observando que ya la sociedad es cambiante continuamente las organizaciones deben ser flexibles acercarse al beneficiario o usuario para ofrecer productos y servicios con nuevo valor, y transformar los procesos de la organización.

Peter Senge, en su libro la quinta disciplina advierte:

1.- Las organizaciones inteligentes, ya que estas deben aprender continuamente y desarrollar a sus factores humanos y a su vez multiplicar el conocimiento adquirido para que este se despliegue por toda la organización.

2.- Los procesos de cambio no deben ser vistos como enemigos, ya que si la amenaza de competencia humana se ve como un enemigo y desgraciadamente no existen medios para eliminarla del medio ambiente, se debe empezar a trabajar en las estrategias apropiadas para enfrentarla.

Hoy la realidad amenaza con hacer desaparecer a aquellas organizaciones públicas incapaces de romper sus círculos viciosos que no les permiten desarrollarse y cambiar de forma planeada<sup>12</sup>.

En esta época en cualquier parte del mundo y por ende en México las organizaciones exigen tener éxito, ese éxito está basado en el ser competitivos; entendiendo por éxito que la sociedad pueda obtener los satisfactores materiales y/o emocionales que le permitan vivir con calidad. Ser competitivo significa poder operar con ventajas relativas con respecto otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores o usuarios o beneficiarios demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta, respeto a la ecología y trato amable.

Las organizaciones competitivas será la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo esto se puede lograr si en un país contamos con una población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar y con facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas técnicos y organizacionales, es decir, personas de calidad, pueden desarrollar y operar organizaciones de calidad, que a su vez generarán productos y servicios de calidad.

Los Países de Latinoamérica necesitan una mayor cantidad de personas de calidad, que desarrollen y operen organizaciones altamente competitivas que puedan incursionar exitosamente en los mercados mundiales en busca de los satisfactores que la sociedad demanda y merece.

Pero ¿que debemos entender por calidad?, por calidad podríamos entender muchas cosas tal vez muchísimas, pero el concepto más ampliamente aceptado de calidad es satisfacer las expectativas del beneficiario o usuario.

---

<sup>12</sup> REPENSANDO EL FUTURO, Compilador: Rowan Gibson, Ed. Norma, México, 2001

Entonces si la Calidad es satisfacer las expectativas del beneficiario o usuario, la próxima pregunta es, ¿Cómo se hace la calidad?, bueno pues esto se hace a través de mejorar los procesos. Un proceso es la serie de actividades ordenadas para conseguir un fin. Y dentro de las organizaciones hay cantidades de procesos para dar servicios y/o para dar producto; así si mejoramos los procesos el nivel de calidad subirá, el beneficiario o usuario estará más satisfecho, la organización mejorará sus resultados, permanecerá en su ámbito de acción que a fin de cuentas es lo que persigue toda organización tanto pública como privada y será más competitiva lo que a uno como trabajador le asegura el trabajo y el progreso.

Hemos estado mencionando al beneficiario o usuario y es bueno definir porqué en el ámbito público al usuario no se le contempla como un beneficiario o usuario lo cual tiene que cambiar. Se piensa que tal vez no serían comparables las organizaciones públicas con el sector privado, sin embargo esto puede ser un error. Si una organización pública privada se enfoca únicamente a los estados financieros y su visión de competitividad es parcial, o sea que no se contempla dentro de los mercados de competencia abiertos, su final esta muy cercano. Debido a que los beneficiarios o usuarios son quienes tienen el poder para elegir y deben ser tomados muy en consideración para saber sus preferencias y en base a ello actuar para estar siempre presente entre los gustos de ellos para satisfacer sus diversas necesidades, esto hará que sin duda los estados financieros suban y que la organización se mantenga competitiva dentro de cualquier clase de mercado. Las dependencias públicas al parecer no tienen estos problemas, al menos en apariencia, pero si pensamos que los usuarios son los beneficiarios de los productos y los servicios (al igual que los beneficiarios o usuarios) de las organizaciones públicas al igual que en el sector privado, y que son los beneficiarios quienes directamente o indirectamente, final, primaria o secundariamente se ven satisfechos o insatisfechos con nuestros resultados, y que ellos tienen en sus manos el poder suficiente para castigarnos o felicitarlos y recomendarnos, lo cual pueden hacer ahora más que nunca con facilidad, y serán escuchados con atención por aquellas facciones de la sociedad que buscan acceder a los puestos superiores del poder, quienes presionarán para que esas pequeñas demandas sean atendidas, lo cual origina ahora que quien quiera estar trabajando en esos puestos públicos sea consciente de su misión y cumpla con ella para no ser desplazado por un sistema más exigente de mayor calidad.

Hay que comprender que lo ideal para poder alcanzar la Calidad es mejorar los procesos ya que los problemas de calidad rara vez son el resultado de errores o de un mal desempeño del personal. Suelen ser problemas atávicos del proceso y de los sistemas de la organización pública. Hasta ahora, los intentos para mejorar la calidad se han enfocado en solucionar problemas aislados mediante recursos como el control de proceso estadístico y los diagramas de flujo. El hecho es que el efecto de resolver problemas ayuda a obtener los elementos que definen la calidad según la desea el beneficiario o usuario.

Esta no es labor sencilla pero resulta imprescindible emprender tareas para elevar la calidad de las organizaciones para que sea calidad total y no parcial.

Esto nos lleva a distinguir lo que es Calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad lo cual nos puede confundir por terminología:

En general se puede decir que calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles y inteligibles, satisfacen necesidades de sus usuarios. Las normas ISO 9000 interpretan la calidad "como la integración de las características que determinan en que grado un producto satisface las necesidades de su consumidor"; el aseguramiento de la calidad "como el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos"; y el control de calidad "como el conjunto de actividades y técnicas realizadas con intención de crear una característica específica de calidad"<sup>13</sup>.

Ahora bien el desarrollo de esta materia en nuestro país se ha visto muy lento por que en nuestro país históricamente se han adoptado políticas proteccionistas principalmente, las cuales no han permitido el desarrollo de las organizaciones privadas y públicas; normalmente estas políticas han generado un sentido paternalista el cual lejos de hacerlas competitivas las ha hecho retroceder y quedar al margen de la competitividad mundial; actualmente las organizaciones se ven en la disyuntiva de permanecer o desaparecer. En el ámbito público esto se da debido a los cambios que se vienen sucediendo día con día y con una sociedad más rigurosa de mejores resultados. La sociedad o beneficiarios de esas organizaciones somos cada vez más exigentes y más conscientes de nuestros derechos y obligaciones, lo cual precisa indudablemente a que esas organizaciones evolucionen, cambien y nos ofrezcan mayor calidad del servicio o a la larga se verán afectados al no ser competitivos y tener que transformarse o desaparecer del mapa organizacional mexicano.

Estas características del nuevo orden mundial, son indicativos que nos deben concientizar de la necesidad de los cambios y tal vez asustarnos un poco, para que de esta manera alcemos la guardia y encaminemos nuestros esfuerzos a mejorar nuestra instituciones públicas hacia la calidad, lo cual sin duda será muy difícil, ya que se deben romper paradigmas, privilegios, vicios generados a través del tiempo, burocracia, resistencia al cambio, mafias, corrupción, apatía, falta de compromiso, obsoletos sistemas de liderazgo, costumbres, etc., estos cambios hay que hacer mención que no se dan en el corto plazo, pero su impacto es de gran trascendencia y hablará por nosotros. Respecto a ello Geert Hofstede<sup>14</sup> realizó un interesante estudio que analiza las características de 53

---

<sup>13</sup> CALIDAD EN EL TRABAJO, Diane Bone, Rick Griggs, Ed. Iberoamérica, serie 50 minutos, México, 2001

<sup>14</sup> DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD, Humberto Cantú, Ed. McGraw Hill, México, 2001

diferentes pueblos respecto al desarrollo de culturas de calidad, los factores por él detectados son:

1.- Individualismo/Colectivismo, este parámetro se refiere a los parámetros que los individuos tienen con respecto a la estructura social a la que pertenecen. Una sociedad con tendencia al individualismo esta formada con individuos que reflejan una alta confianza en si mismos y si la tendencia punta al colectivismo, existe una dependencia de otras personas para la obtención de logros.

Las organizaciones de calidad muestran una tendencia hacia el individualismo.

2.- Distancia del poder, esta medida indica el grado con el que los individuos menos poderosos de un grupo aceptan una distribución desigual de poder. El alto grado de distancia significa que los subordinados respetan demasiado la cadena de mando; y en el bajo distanciamiento del poder existe más interacción entre los integrantes de los diferentes niveles sociales o de autoridad.

Las organizaciones de calidad muestran tendencias hacia un escaso distanciamiento del poder.

3.- Masculinidad/Feminidad, este parámetro indica una relación opuesta entre materialismo y humanismo, las sociedades masculinas tienden a ser materialistas, agresivas, mientras que las sociedades femeninas son más humanistas y otorgan mayor importancia a las relaciones entre las personas.

Las organizaciones de calidad reflejan este factor en un nivel intermedio.

4.- Evasión ante la incertidumbre, la tendencia a afrontar lo desconocido y lo ambiguo mediante reglas, procedimientos y jerarquías indica que hay un sentimiento generalizado ante la incertidumbre.

Las organizaciones de calidad requieren que esta este en un nivel alto en su personal operativo y bajo en su nivel directivo.

En México las tendencias son:

Al colectivismo, a una alta distancia del poder, hacia la masculinidad y con una tendencia intermedia ante la incertidumbre.

Las organizaciones de calidad tienen características muy marcadas como pueden ser:

Espíritu de trabajo en equipo, sana comunicación, confianza en las personas, responsabilidad en todos los niveles, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, empleados facultados y autodirigidos, poca o nula supervisión, seguridad en el trabajo, compensaciones justas, reconocimientos por logros, trato humano a los individuos, no intervención en las vidas privadas del personal, promoción interna, identificación del personal con la organización pública, calidad como forma de vida, toma de decisiones por consenso, operación apegada a normas y procedimientos, estadística como instrumento de control y el cumplimiento sin excusas por parte del beneficiario o usuario.

Uno de los principios fundamentales del desarrollo organizacional respalda que las organizaciones y los individuos cambian por auto-convencimiento y por miedo, la combinación de ambas puede dar excelentes resultados, y si analizamos los datos antes referidos, tratan de concientizarnos del peligro inminente que estamos corriendo y de cómo y hacia donde evolucionar, ojala estos datos nos sirvan de indicador para orientar futuros esfuerzos y elevar conciencias.

Ahora que hemos establecido que el servicio de calidad es el componente más importante del futuro de una organización y que los empleados desarrollados y facultados son el aspecto más importante para proporcionar un servicio de calidad; debemos asegurarnos de que haya un sistema bien ubicado para apoyar y garantizar dicho servicio. Nuestros sistemas organizacionales deben contar con la capacidad para manejar cualquier solicitud y mantener también una calidad consistente de servicios, sin importar el reto o la situación. En las organizaciones públicas hay que girar 360 grados el concepto de servicio, poner como prioridad número uno al beneficiario o usuario, significa esto cambiar los estilos de liderazgos y trabajo, mejorar la tecnología y desarrollar y facultar al factor humano en general hacia los resultados siempre con vista al beneficiario o usuario para satisfacer y sobrepasar sus expectativas<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, William B. Martín,,Ed. Iberoamérica, serie 50 minutos, México, 2001

## 2.3 LAS TEORÍAS MÁS IMPORTANTES

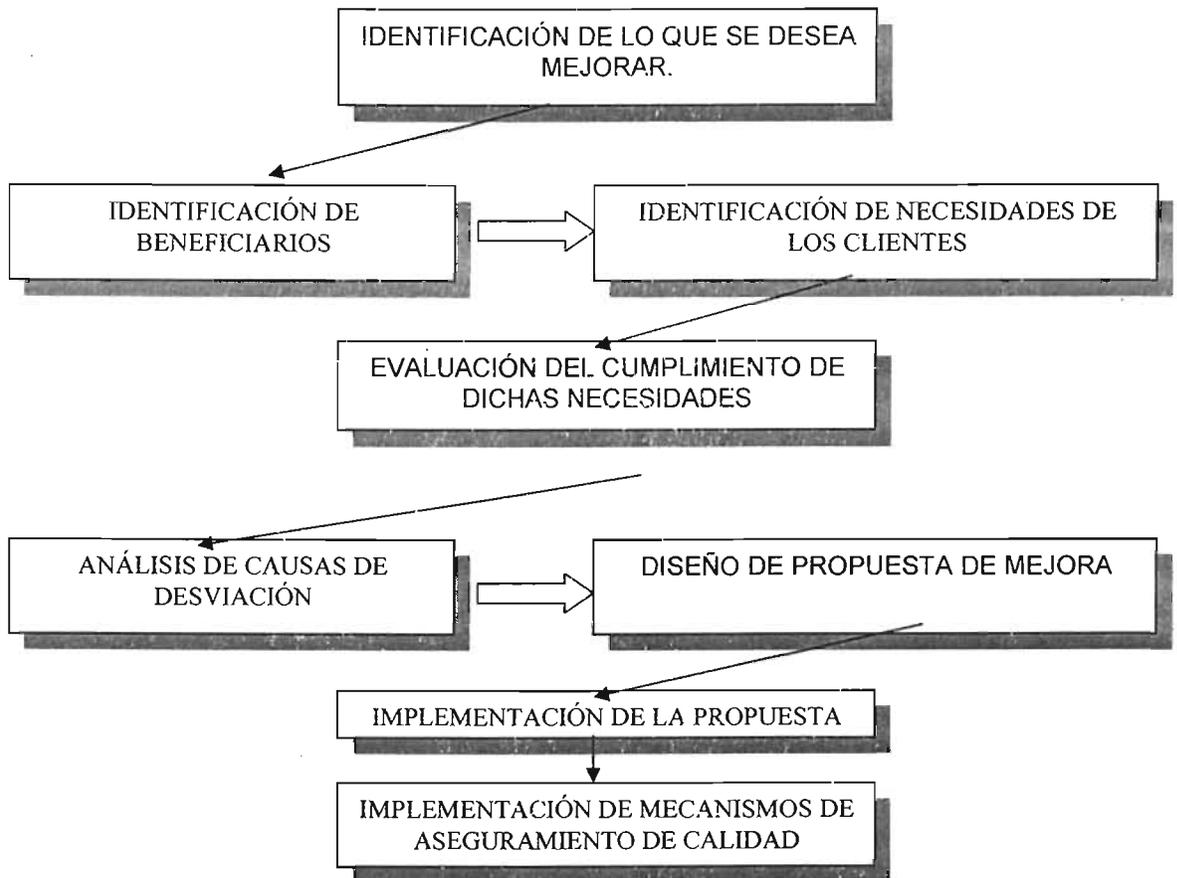
### 2.3.1 TEORÍAS DE CALIDAD

La Calidad total se logra a través de las mejoras de los procesos en forma sistémica, para poder satisfacer las expectativas de los beneficiarios o usuarios, existen modelos propuestos por gente estudiosa en materia de calidad y desarrollo humano, en los cuales un factor preponderante es el llamado usuario interno, el cual es quien opera de manera directa los procesos con lo cual se convierte en una pieza fundamental para el buen desempeño y existencia de la Calidad.

Algunos modelos que nos ofrecen elementos para sustentar la importancia del usuario interno, son sin duda los presentados por E. Deming, J. Juran y P. Crosby los cuales mencionamos de forma básica a continuación.

Modelos de Calidad Total y Desarrollo Humano<sup>16</sup>.

#### MODELO DE MEJORA CONTINUA

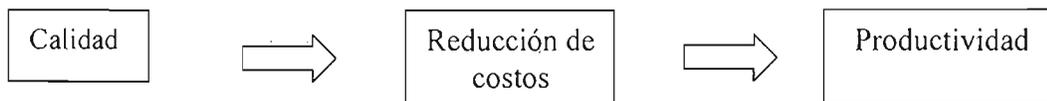


<sup>16</sup> DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD, Rolando Emilio Maggi Yáñez, Ed. Limusa, México, 1999

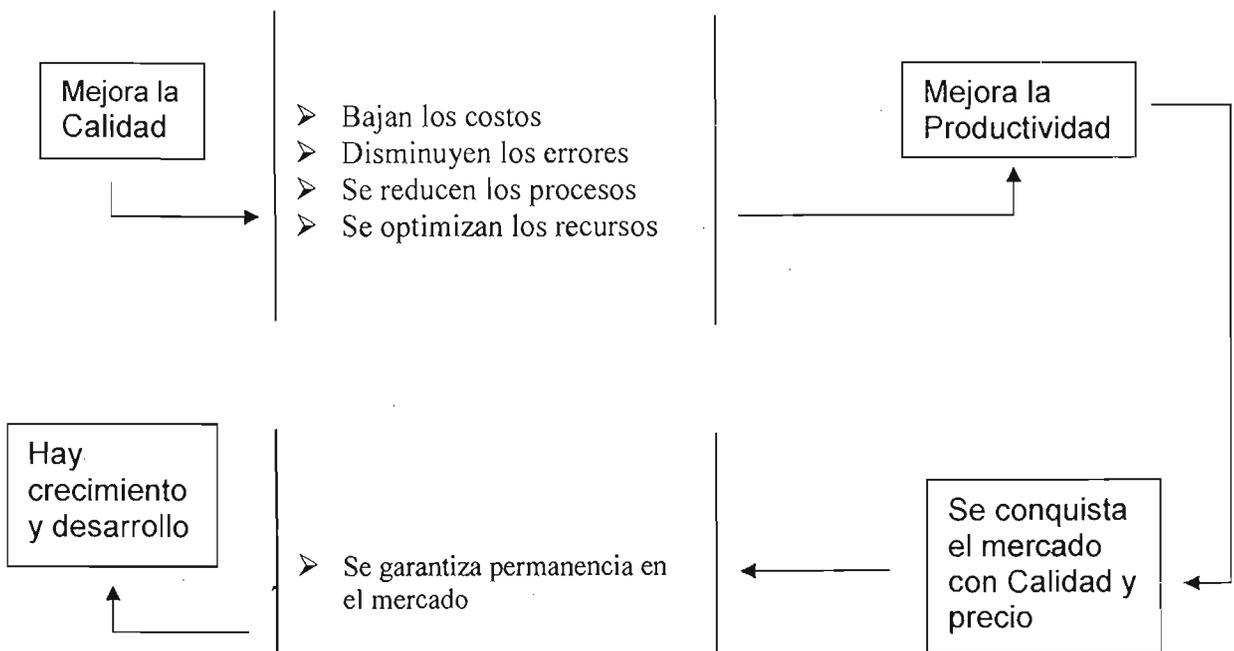
## Modelo de EDWARDS DEMING<sup>17</sup>

Ingeniero estadounidense considerado el padre de la administración moderna, al término de la segunda guerra mundial fue a Japón, siendo contratado para dictar conferencias a cientos de ingenieros japoneses de los temas: Teoría elemental de variación al azar y Técnicas de control de la Calidad, vivió la evolución de la calidad en ese país y de esa experiencia desarrollo sus famosos 14 puntos para que la administración lleve a la organización a una posición de productividad y competitividad.

Su fundamentación teórica la basa en un sencillo esquema; él dice:  
"la Calidad provoca una reacción en cadena"



Por lo cual:



En un proceso por conseguir la calidad entran en juego los siguientes

<sup>17</sup> CALIDAD TOTAL I, Celina Alvear Sevilla, Ed. Limusa, México, 1999  
CALIDAD TOTAL II, Celina Alvear Sevilla, Ed. Limusa, México, 1999

factores:

Beneficiarios o usuarios por lo que necesitamos:

Identificarlos claramente y sin error

Comprender sus necesidades

Lograr que nos reconozcan como proveedor innovador, de alta Calidad y bajo costo

Forjar relaciones de largo plazo con ellos

Personal se requiere:

Trabajo en equipo

Enfoque preventivo en contra de un enfoque correctivo

Capacitación como un proceso continuo

Motivación a participar en el mejoramiento continuo de los procesos

Responsabilidad y autoridad desplegadas lo más cerca posible del nivel donde se realiza el trabajo

Iniciativa, innovación y toma de riesgos necesarios para el desarrollo

Comunicación libre y abierta de ideas y opiniones

Mejorar incesantemente la calidad y la posición competitiva

Proveedores debemos:

Integrarlos a la organización

Involucrarlos con el compromiso del mejoramiento incesante

Establecer con ellos vínculos de largo plazo

Sostener con ellos relaciones que se basen en la confianza

Exigir de ellos evidencias de Calidad

La comunidad el compromiso es:

Trato justo, ético y profesional con todos los integrantes de la comunidad

Influencia positiva sobre la comunidad

Cumplimiento de todas las leyes y reglamentos relacionados con el negocio

Difusión amplia de nuestras operaciones entre la colectividad

Deming señala dentro de su metodología para implantar la Calidad que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en la actividad y proteger tanto a la organización como sus empleos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de sus productos y/o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los beneficiarios o usuarios. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que estén todos involucrados. Si la organización consigue llegar a esta meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en su ámbito, ofrecerá una ganancia razonable a los beneficiarios, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior.

Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto que los directivos de diversas organizaciones implanten los siguientes 14 puntos:

Ser constantes en el propósito de mejorar el producto y/o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el “negocio” y de propiciar puestos de trabajo.

Adoptar la filosofía de “conciencia de Calidad”. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección, incorporando la Calidad dentro del producto y/o servicio en primer lugar.

Acabar con la práctica de hacer “negocios” sobre la base del “precio” (político). En vez de ello, minimizar el costo (social). Establecer la tendencia de mejorar como proveedor para cualquier producto y/o servicio, en una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la Calidad y la productividad y así reducir los costos sociales, políticos y económicos continuamente.

Instituir la formación en el trabajo.

Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las maquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo superior.

Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.

Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el beneficiario o usuario.

Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja productividad pertenece al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.

Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.

Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.

Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.

Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

### Modelo de JOSEPH M. JURAN<sup>18</sup>

Ingeniero Rumano radicado en los Estados Unidos. A mediados de los años cincuenta enseñó en Japón conceptos de administración de Calidad. Su enfoque

---

<sup>18</sup> CALIDAD TOTAL I, Celina Alvear Sevilla, Ed. Limusa, México, 1999  
CALIDAD TOTAL II, Celina Alvear Sevilla, Ed. Limusa, México, 1999

está basado en lo que llamó la trilogía de Juran, Planear la Calidad (desarrollo de productos y/o servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los beneficiarios o usuarios) controlar la Calidad y mejorar la Calidad.

La definición de Calidad de Juran es adecuación para el uso. Lo utiliza en el contexto de que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. Juran aplicó a la calidad dos significados diferentes: característica y ausencia de defectos.

Cuando se utiliza esta definición, sólo el beneficiario o usuario puede determinar la calidad del producto o servicio. En consecuencia, a los fabricantes no les gusta utilizarla, y prefieren una conformidad más controlada con las especificaciones. Adecuando para el uso es un concepto de valor utilitario que varía de un beneficiario o usuario a otro.

De acuerdo a Juran (1974), este concepto está basado en las cinco características siguientes:

- Tecnológica (por ejemplo: fuerza)
- Psicológica (por ejemplo: belleza)
- Temporal (por ejemplo: fiabilidad)
- Contractual (por ejemplo: garantías)
- Ética (por ejemplo: amabilidad del personal de ventas)

La calidad de un producto fabricado se puede definir, principalmente, por sus características tecnológicas y temporales, mientras que un servicio puede incluir todas las mencionadas anteriormente.

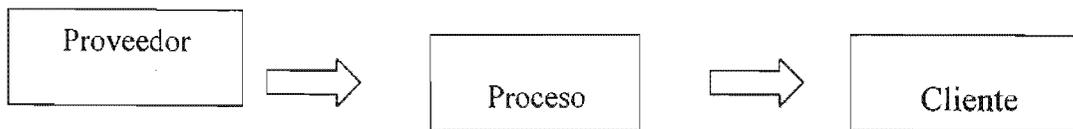
Juran contempló el concepto del usuario interno, relacionado con una organización de más de una persona. Los usuarios internos eran individuos que provenían de procesos descendentes. Esto significa que el concepto podía ser aplicado al producto físico o sólo al flujo de información. Cada beneficiario o usuario ascendente tenía especificaciones que debían ser cumplidas por suministradores descendentes y todos estos usuarios internos trabajaban para satisfacer a los beneficiarios o usuarios externos. El análisis de proceso ayudaría, por tanto, a satisfacer a los beneficiarios o usuarios externos haciendo más eficaz la organización interna.

El enfoque de Juran fue siempre hacia la mejora de la calidad. La meta era incrementar la actuación a niveles nunca antes conseguidos. Juran sugirió que para poder hacer un proyecto sobre esto o al trabajar en un problema, las compañías deben pasar por una ruptura de actitud, organización, conocimientos, patrones culturales y resultados.

Su fundamentación teórica plantea que:

Siempre existe una relación en cadena entrada-salida. En cualquier etapa de un proceso, la salida (producto) se convierte en la entrada (insumo) de una siguiente etapa.

Cualquier actividad juega un triple papel:



Se requiere del establecimiento de unidades comunes de medida para evaluar la Calidad.

Se necesita establecer medios (sensores) para evaluar la Calidad en función de esas unidades de medida

Dentro de su metodología para implantar la Calidad Juran habla de la "gestión de la Calidad para toda la organización pública". Esta se define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la organización pública. Las etapas propuestas por Juran son:

Crear un Comité de Calidad.

Formular políticas de Calidad.

Establecer objetivos estratégicos de Calidad para satisfacer las necesidades de los beneficiarios o usuarios.

Planificar para cumplir los objetivos.

Proveer los recursos necesarios

Establecer controles para evaluar el comportamiento respecto de los objetivos:

Unidades comunes de medida para evaluar la calidad

Medios sensores para evaluar

Establecer auditorias de calidad.

Desarrollar un paquete normalizado de informes.

Modelo de PHILIP B. CROSBY<sup>19</sup>

Ingeniero estadounidense experto en Calidad, propuso el programa "cero defectos", entre otras propuestas interesantes tiene la de la salud corporativa, la vacuna de Calidad, que son dos ideas que utiliza para representar la necesidad de cualquier organización de vacunarse contra la ocurrencia de errores.

Crosby es en la calidad, lo que Tom Peters es en la Administración general, es decir un Gurú. Su talento y estilo son sinónimos de mentalidad del levántate y anda. Su energía como autor prolífico y su don para facilitar las cosas significa que su mensaje de calidad vale la pena ser escuchado.

En su libro "La Calidad es libre", describe un punto de vista donde dice que el costo de dirigir un programa de calidad en una organización puede ser más que compensatorio con las ganancias de beneficiarios o usuarios satisfechos. El lema

<sup>19</sup> CALIDAD TOTAL I, Celina Alvear Sevilla, Ed. Limusa, México, 1999  
 CALIDAD TOTAL II, Celina Alvear Sevilla, Ed. Limusa, México, 1999

de Calidad de Crosby es "conformidad con las necesidades y la Calidad es libre".

Crosby (1979) desarrolló lo que él llamó los cinco absolutos de la calidad. Estos son:

Conformidad con las necesidades. La idea de fondo es que, una vez que se hayan determinado las necesidades, el proceso de producción mostrará calidad si el producto o servicio resultante del proceso está de acuerdo con las necesidades.

No existe otra cosa como un problema de calidad.

No existe otra cosa como la economía de la calidad; es siempre más barato hacer bien el trabajo la primera vez.

La única medida de actuación es el costo de la calidad.

La única actuación estándar es la de cero defectos.

La filosofía fundamental de fondo de estos absolutos es una mentalidad de conformidad, y queda interrumpida si el diseño del producto o servicio es incorrecto o no sirve con eficacia las necesidades del beneficiario o usuario. Ya que el lenguaje de la dirección es sobre todo el dinero, tiene sentido poner los de no conformidad en estos términos. Ilustra claramente el efecto de la no conformidad y enfoca la atención en temas de prevención. Ésta es la tesis básica de Crosby y detrás del lema de la calidad es libre.

Dentro de su plan de calidad Crosby señala en su paso número catorce el del Reconocimiento el cual señala que la gente no solo trabaja por dinero. En consecuencia Crosby determina que, en el entorno de la calidad, existen otras formas más apropiadas de reconocimiento.

En su fundamentación teórica traza que:

Todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando la siguiente trilogía:

Proveedor e insumos que él proporciona

Proceso realizado a través del trabajo de cada persona

Beneficiarios o usuarios o usuarios que reciben el producto o servicio

Los principios propuestos por Crosby son:

Para que se de la Calidad se requiere que los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo. La Calidad, definida como "cumplir los requisitos".

Otro principio propuesto por él es que "el sistema de la Calidad es la prevención, y no la corrección".

Define que "el estándar de la realización es cero defectos", así como "la medida de la Calidad es el precio del incumplimiento"

Su metodología de implante para la Calidad define los pasos a seguirse para

que una organización inicie un proceso para el mejoramiento de la Calidad

- Compromiso de la Dirección
- Equipo para el mejoramiento de la Calidad
- Medición
- Costo de la calidad
- Conciencia sobre la Calidad
- Acción correctiva
- Planeación del día de cero defectos
- Educación al personal
- Fijación de metas
- Eliminación de las causas de error
- Reconocimiento
- Consejos de Calidad
- Repetición de todo el proceso

Estos autores plantean la necesidad de implementar una estructura sólida que de vida y sostenga la Calidad, y dentro de esa estructura juega un papel preponderante el trabajador que diseña, produce, administra y da servicio, por lo tanto si este elemento no funciona óptimamente la Calidad como tal no sucede.

### **2.3.2 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN**

Se define a la motivación "como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual<sup>20</sup>".

Los tres elementos de esta definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien esta motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a algo favorable en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último se trata a la motivación como un proceso satisfactor de necesidades.

Una necesidad significa algún estado interno que crea tensión que origina estímulos dentro del individuo comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán las necesidades y llevarán a la reducción de la tensión.

Se puede decir que los empleados capacitados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la

---

<sup>20</sup> COMO DIRIGIR EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, Cynthia Scott, Ed. Iberoamérica, serie 50 minutos, México, 2001

satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo puesto a que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, este esfuerzo para la reducción de tensión debe también dirigirse hacia las metas organizacionales. Cuando no ocurre esto, se puede tener individuos que ejercen altos niveles de esfuerzo que, en realidad, van en contra de los intereses de la organización esto no es raro, algunos empleados suelen pasar mucho tiempo platicando con sus amigos en el trabajo, con el fin de satisfacer la necesidades sociales.

Un factor que junto a las necesidades y las aspiraciones, subyace en el proceso del aprendizaje, la comunicación y las operaciones tendientes al logro de la gratificación en relación con objetos determinados. El aprendizaje y la comunicación, aspectos instrumentales del logro del objeto, poseen una subestructura motivacional

Para poder comprender la importancia de la capacitación y la motivación para el buen logro de la calidad hay que entender primero que quien aprende, quien se comunica es porque está motivado. "El aprendizaje y la comunicación, aspectos instrumentales del logro del objeto, poseen una subestructura motivacional". Los procesos de aprendizaje y comunicación constituyen la superestructura, bajo la cual subyace una infraestructura (o subestructura), constituida precisamente por las motivaciones. "El campo de la infraestructura, depósito de motivos, necesidades y aspiraciones, constituye el inconsciente con sus fantasías (motivación), que son el producto de las relaciones de los miembros del grupo interno entre sí.

Doble estructura de la motivación.- Esto último significa que cada persona se conduce de acuerdo a motivaciones personales; no obstante detrás de ellas, también, podemos identificar motivaciones universales, comunes a todos. A las primeras, Pichon Rivière las designa como el aspecto direccional secundario de la conducta, y a las últimas el aspecto direccional primario.

Así, "la conducta motivacional, la más ligada al destino del sujeto, consta de esta doble estructura, en la que se puede observar que el aspecto direccional primario está ligado a las etapas iniciales del desarrollo. El proceso universal que promueve la motivación es el de la recreación del objeto, que adquiere en cada sujeto una determinación individual, surgida de la conjugación de las necesidades biológicas y el aparato instrumental del yo. El aspecto direccional secundario, elección de tarea, de pareja, etc., pasa por el filtro grupal, que en definitiva decide la elección<sup>21</sup>".

Existen propuestas que ayudan de manera importante a comprender la naturaleza humana, y poder desarrollar a los individuos a partir de ese conocimiento básico de aptitudes en base a actitudes, las cuales demuestran que los individuos tienen formas de desenvolverse de acuerdo a factores como son

---

<sup>21</sup> COMO CONSTRUIR UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL, Joe Batten, Ed. Iberoamérica, serie 50 minutos, México, 2001

satisfacción de necesidades desde las más primarias hasta las de orden más complejo, así como un desarrollo cultural, y elementos subjetivos de motivación y reconocimiento individual y grupal. En este sentido destacan las propuestas de A. Maslow y de McGregor las cuales dan luz para orientar los esfuerzos de trabajo y desarrollo humano para lograr éxito en las labores emprendidas.

#### Modelo de MASLOW<sup>22</sup>

Abraham Maslow, (1908-1970) psicólogo norteamericano, quien argumenta que los hombres tienen necesidades que van desde las más básicas, hasta las de orden superior. Esquema representado en la siguiente pirámide:

Maslow desarrolló una teoría de la motivación basada en dos suposiciones. Primera, que las necesidades humanas son insaciables y pueden o no ser conscientemente manejadas. Segunda, los hombres trabajan para satisfacer esas necesidades. Maslow desarrolló una jerarquía de necesidades que mostraba una cierta comprensión sobre dónde se distribuyen las necesidades de un individuo. Iban desde las necesidades fisiológicas más básicas, pasando por la seguridad, lo social, la estima y la autorrealización. Esta jerarquía constituyó un desarrollo importante porque resaltaba el hecho de que los humanos tenían un multi-nivel de necesidades que no podían satisfacerse con una lisa y llana economía.

Ahora bien, dentro de este enfoque y conceptualizando a las personas como fuentes directas de la calidad, individuos que se encuentren ubicados cada vez más alto dentro de ésta pirámide serán individuos más capaces de poder dar mejores resultados en organizaciones que intenten implementar sistemas de calidad exitosos.

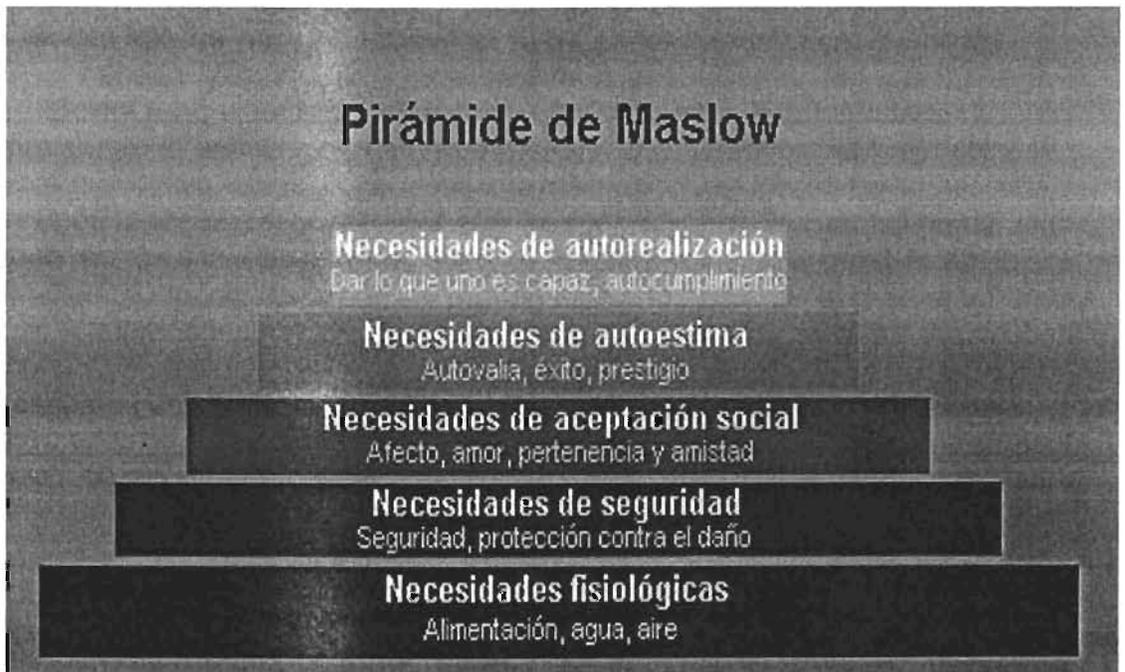
Esto sustentado en el postulado de Maslow en donde señala que: el hombre será más plenamente feliz en la medida en que cubra sus necesidades, incluyendo las de autorrealización. Cuando alguien desarrolla una habilidad, crea algo, o realiza alguna actividad imprimiéndole su toque personal, está satisfaciendo su necesidad de autorrealización, también se autorealiza cuando disfruta de un obra de arte, de una lectura, de música, cuando logra uno de sus objetivos, o cuando trasciende con sus acciones para tocar en forma positiva la vida de otros. Cuando las necesidades básicas no son satisfechas el individuo no se da cuenta y encamina todos sus esfuerzos a satisfacerlas. Sin embargo no somos conscientes cuando las necesidades de orden superior no son satisfechas, y no siempre podemos reconocer que nos hacen falta. Sin embargo podemos encontrar algunos síntomas que nos indican que algo nos está faltando: hastío, malhumor, desmotivación, frustración.

Este autor opina que los hombres en su mayoría tienen una gran capacidad de creatividad, espontaneidad, solicitud hacia los demás, curiosidad, desarrollo continuo, habilidad de amar y ser amado, etc que lo llevan hacia la

<sup>22</sup> COMO DIRIGIR EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, Cynthia Scott, Ed. Iberoamérica, serie 50 minutos, México, 2001

autorrealización. Una persona que se comporta negativamente no esta haciendo más que reaccionar ante las carencias que enfrentan sus necesidades fundamentales, una vez satisfechas esas urgencias comienza a desarrollar su verdadero potencial y se desplaza hacia un nivel óptimo de salud y normalidad en su calidad de ser humano.

Por lo tanto, para hacer las cosas bien y con excelencia y/o calidad, el usuario interno necesita sentirse bien consigo mismo y para ello necesita encontrar un equilibrio en su vida. Para lograrlo habrá que buscar el desarrollo humano, que compagine en atención a la vida: física, mental, familiar, espiritual, social, económica y laboral.



## Modelo de MCGREGOR<sup>23</sup>

Douglas McGregor (1906-1964), desarrolló una dicotomía: teoría X vs Teoría Y. Las suposiciones de cada una están contenidas en la siguiente tabla:

### Teoría X

A la persona media no le gusta trabajar y, si pueden, lo evitan.

Para conseguir que la gente trabaje tienen que ser obligadas a la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones para que desarrollen el esfuerzo adecuado y así conseguir los objetivos de la organización.

La persona media quiere ser dirigida, rehuye responsabilidades y tiene poca ambición.

### Teoría Y

El esfuerzo físico y mental empleado en trabajar es tan natural como jugar.

La gente, cuando tiene la oportunidad, ejercerá la auto-gestión y el control para alcanzar las metas cometidas.

El compromiso con los objetivos es una función de las compensaciones disponibles, en especial compensaciones importantes tales como el reconocimiento.

La persona media busca responsabilidad y tiene una gran ambición.

Mucha gente tiene la capacidad de ejercitar un alto grado de creatividad e innovación en resolver problemas.

Estas suposiciones determinan el impacto de la actitud del directivo. Si un directivo usa la teoría X, desarrollará un entorno más controlador y desconfiado, más cerca de la aplicación de la teoría clásica de la dirección. Mientras que, si el directivo cree en la teoría Y, entonces el entorno estará más humanizado y la gente recibirá más conocimientos. Se utilizará un acercamiento más integrado para crear compromisos en los objetivos de la organización. El acercamiento a las teorías X e Y ha sido extensamente utilizado ya que fue discutido por primera vez a principios de los 60.

Los directivos pensaron que la aplicación de cualquiera de las teorías debe depender de los individuos que trabajen para el directivo y supone la aplicación de un conocimiento personal sobre los requisitos del estilo de dirección de esa persona. Esencialmente, esto significa una especie de acercamiento eventual.

Esta propuesta en conjunto pueden sin duda ser herramientas para lograr excelentes resultados en tareas emprendidas o por emprender en el ámbito público, y lograr el establecimiento de sistemas de Calidad Total tomando como base el conocimiento de los sistemas ya existentes en las organizaciones públicas, los posibles a implantar y el análisis de las fuerzas y debilidades del usuario

---

<sup>23</sup> DESARROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Rafael Guízar M., Ed. McGraw Hill, México, 1999

interno en pro de la organización.

Para lograr este tipo de objetivos es de suma importancia concientizar a los directivos de las dependencias, de la trascendencia del valor de la calidad no solamente del producto sino también de los procesos tanto técnicos como administrativos ya que se debe dar cuenta de la relevancia que juegan los empleados en los procesos de la elaboración de un bien y/o servicio y que como tales el involucramiento de ellos en la toma de decisiones puede contribuir de manera sumamente importante en la calidad del producto final y los resultados de la dependencia.

### TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HIGIENE<sup>24</sup>

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de motivación-higiene. En la creencia de la relación del individuo con su trabajo es básica y que en la actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. Herzberg investigo la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? Pidió a la gente que describiera situaciones en que se sentían excepcionalmente bien y mal en su puesto. Se tabularon y categorizaron las respuestas.

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a las conclusiones de que las repuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes a las que daba cuando se sentía mal. Ciertas características tienden a mostrar una relación consistente con la satisfacción en el puesto. Parece que los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, trabajo, responsabilidad ascensos y crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. En cambio cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores intrínsecos como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

La teoría de Herzberg se ha difundido ampliamente y la mayoría de los administradores están familiarizados con sus recomendaciones. La mayor popularidad, desde mediados de los años sesenta, de los puestos que se amplían de manera vertical para permitir que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad en la planeación y control de su trabajo, probablemente pueda atribuirse en gran parte a los resultados y recomendaciones de Herzberg.

### TEORÍA ERC<sup>25</sup>

Clayton Alderfer, ha remoldeado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarlos con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía

---

<sup>24</sup> COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, S. Robbins, Ed. Pearson, México, 2000.

<sup>25</sup> COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, S. Robbins, Ed. Pearson, México, 2000.

remoldada de necesidades se le llama teoría ERC.

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se encarga de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de relaciones. La necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen la interacción con otras personas, si es que ha de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

La teoría ERC contiene una dimensión de frustración-regresión. La teoría dice que cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo la necesidad de satisfacer un nivel inferior.

Diversos estudios han apoyado la teoría ERC, pero también hay evidencias de que no funciona en algunas organizaciones. Sin embargo, en general, la teoría ERC presenta una versión más válida de la jerarquía de necesidades que la fórmula original de Maslow.

#### LA TEORÍA DE NECESIDADES DE McCLELLAND<sup>26</sup>

Se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación, que se define como sigue:

Necesidad de realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

Necesidad de poder: la necesidad de hacer que los otros se comporten de determinada manera, diferentes a como hubieran actuado de manera natural.

Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza que las impulsa a sobresalir. Luchan por alcanzar logros personales, más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o más eficiente de lo que se ha hecho con anterioridad. Este impulso es la necesidad de realización.

La necesidad de poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y de controlar a los otros. Los individuos que tienen una alta necesidad de poder, disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otros, prefieren que se les coloquen en situaciones competitivas y orientadas al estatus y tienden a

---

<sup>26</sup> COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, S. Robbins, Ed. Pearson, México, 2000.

preocuparse más por el prestigio y la influencia hacia los demás que por un desempeño eficaz.

La tercera necesidad que aisló es la afiliación. Esta necesidad ha recibido menos atención de los investigadores. La afiliación se puede comparar con metas de Dale Carnegie, el deseo de ser agradable y aceptado por otras personas. Los individuos con alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.

Existen cuestionarios que permiten conocer esta motivación, pero gran parte de las investigaciones utilizan una prueba proyectiva, en la que los sujetos responden a cuadros. Se le pide al sujeto que describa lo que pasa, lo que precedió a esta situación, lo que sucederá en el futuro y cosas semejantes. En efecto, las historias se vuelven pruebas proyectivas que miden las motivaciones inconscientes. Se califica cada historia y se obtienen las calificaciones del sujeto en cada una de las tres motivaciones.

Con base en extensas investigaciones, se pueden realizar algunas predicciones razonablemente sólidas sobre las relaciones entre la necesidad de realización y el desempeño en el puesto.

### TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA<sup>27</sup>

A fines de la década de 1960, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el pago, por el esfuerzo en el trabajo que con anterioridad había sido intrínsecamente gratificante por el gusto asociado con el contenido del mismo, tenderían a disminuir el nivel global de la motivación. Se ha investigado extensivamente esta propuesta a la que se le ha llamado teoría de la evaluación cognoscitiva y sus conclusiones están apoyadas por gran número de estudios, las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a la gente en las organizaciones.

Si la teoría de la evaluación cognoscitiva es válida, debe tener importantes implicaciones para la práctica administrativa. Durante años ha sido un aforismo entre los especialistas en compensaciones, que si el pago y otras recompensas extrínsecas han de ser motivadores eficaces, deben depender del desempeño de un individuo por realizar el trabajo. De hecho, si la teoría de la evaluación cognoscitiva es correcta, tendría sentido que el pago de un individuo no dependiera de su desempeño, a fin de evitar la reducción de la motivación intrínseca.

---

<sup>27</sup> COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, S. Robbins, Ed. Pearson, México, 2000.

## TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS<sup>28</sup>

A fines de los años sesenta, Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuanto esfuerzo es necesario desarrollar. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. Para enfatizarlo mejor, se puede decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

## TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE PAVLOV<sup>29</sup>

Una contraposición a la teoría de fijación de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognoscitivo, que señala que los propósitos de un individuo dirigen a sus acciones. En la teoría del reforzamiento se trata de un enfoque conductista, que aduce que el esfuerzo condiciona el comportamiento. Es evidente que las dos se contradicen desde el punto de vista filosófico.

La teoría del reforzamiento pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a la persona cuando emprende una acción. Puesto que no se ocupa de aquello que inicia el comportamiento, en un sentido estricto no es una teoría de la motivación. Pero sí proporciona un medio poderoso de análisis de aquello que controla el comportamiento, y es por esta razón que se le suele tomar en cuenta en los estudios sobre el tema de la motivación.

Es indudable que el reforzamiento es una influencia importante sobre el comportamiento, pero pocos estudiosos están preparados para aceptar que es la única influencia. El comportamiento que uno tiene en el trabajo y la cantidad de esfuerzo que se asigna a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que se siguen al comportamiento. Si a uno se le llama la atención por producir más que sus compañeros, es probable que reduzca su productividad también pueden explicarse en términos de metas, desigualdades o expectativas.

## TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STACY ADAMS<sup>30</sup>

Los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. Percibimos lo que obtenemos de un puesto

---

<sup>28</sup> COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, S. Robbins, Ed. Pearson, México, 2000.

<sup>29</sup> COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, S. Robbins, Ed. Pearson, México, 2000.

<sup>30</sup> COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, S. Robbins, Ed. Pearson, México, 2000.

en relación con lo que aportamos, y luego comparamos nuestra relación resultados-insumos con los resultados-insumos de otras personas en nuestra misma situación. Si percibimos que nuestra relación es igual a la de otras personas con las que nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad o equilibrio.

Existen cuatro puntos de referencia que pueden utilizarse para la comparación:

Auto-interno: las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.

Auto-externo: las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.

Otro-interno: otra persona o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Otro-externo: otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

De esta forma, los empleados pueden compararse así mismos con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o con puestos anteriores que hayan tenido ellos mismos.

De manera específica, la teoría establece cuatro propuestas que se relacionan con el pago desigual:

Dado el pago por tiempo, los empleados sobrepagados producen más que los empleados pagados justamente. Los empleados pagados por hora y asalariados generan una gran cantidad o calidad de producción, con el fin de aumentar el lado de la relación correspondiente al insumo y obtener la equidad.

Dado el pago por la cantidad de producción, los empleados sobrepagados producen menos unidades, pero de mayor calidad que los empleados pagados justamente.

Dado el pago por tiempo, los empleados subpagados obtiene una cantidad menor, o de menor calidad. Que la de los trabajadores pagados equitativamente.

Dado el pago por cantidad de producción, los empleados subpagados producen un gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente. Los empleados pagados a destajo pueden conseguir equidad, porque el intercambio de la calidad por la cantidad de producción da como resultado un incremento en la recompensa, con poco o ningún aumento en la contribución.

En conclusión, la teoría de la equidad muestra que, para la mayoría de los empleados, la motivación se ve influida relativamente por las recompensas relativas, lo mismo que por el total de las recompensas absolutas.

## TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR BROOM<sup>31</sup>

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación más aceptadas es la teoría de las expectativas de Víctor Broom.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo lo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca a tres relaciones:

Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará desempeño.

Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro del resultado deseado.

Relación recompensa-metas personales: el grado hasta el cual las metas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar la razón por la cual muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajarán al mínimo para "irla pasando". Esto es evidente cuando vemos con algo más de detalle las tres relaciones de la teoría. Se presentan como preguntas que los empleados necesitan responder afirmativamente si se ha de maximizar su motivación.

La clave de la teoría de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa, y por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas. Además, el simple hecho de que comprendamos las necesidades que una persona procura satisfacer no asegura que el individuo mismo perciba que el alto desempeño conduce necesariamente a la satisfacción de esas necesidades.

---

<sup>31</sup> COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, S. Robbins. Ed. Pearson, México, 2000.

### 2.3.3 TEORÍAS DEL APRENDIZAJE PARA LA COMPETITIVIDAD

#### CAPACITACIÓN

Definición: Hacer a uno apto, habilitarle para una cosa<sup>32</sup>.

Jackes Delors en el documento “La Educación Encierra Un Tesoro” menciona que la educación planteará una doble exigencia que en ocasiones parecerá contradictoria. La educación deberá transmitir, masiva y eficazmente en volumen de conocimientos teóricos y técnicos cada vez mayores, adaptados a la civilización, ya que son las bases de las competencias del futuro<sup>33</sup>.

Menciona también que ya no basta con que el individuo acumule conocimientos al comienzo de su vida, sino que debe estar en condiciones de aprovechar y utilizar durante toda su vida cada oportunidad que se le presente, de actualizar, profundizar y enriquecer ese primer saber y adaptarse a un mundo en diferente cambio.

En cierto sentido los pilares de la educación serán: APRENDER A CONOCER, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión, APRENDER A HACER, para poder influir sobre el propio entorno, APRENDER A VIVIR JUNTOS, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas, y por último, APRENDER A SER, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores<sup>34</sup>.

Una nueva concepción más amplia de la educación debería llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas actualizando, así, el tesoro escondido en cada uno de nosotros. Supone trascender una visión puramente instrumental de la educación, percibida como la vía obligada para obtener determinados resultados (experiencia práctica, adquisición de capacidades diversas, fines de carácter económico), para considerar su función en toda su plenitud, a saber, la realización de la persona, que, toda ella, aprende a ser.

La capacitación es una forma específica de educación dirigida concretamente desarrollar aptitudes y actitudes en los individuos, la capacitación tiene la virtud de hacernos mejores persona y trabajadores a la vez, Por tal motivo, la capacitación constituye un elemento importante dentro de la organización, ya que los resultados serán en beneficio de las personas trabajadoras dentro de la misma organización de sus beneficiarios directos y de su comunidad; la capacitación hace viable el

---

<sup>32</sup> APUNTES DIPLOMADO AVANZADO EN CALIDAD, Ricardo Hirata Okamoto,, CIC, México, 2000

<sup>33</sup> MANUAL DEL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA EN EDUCACIÓN, Secretaría de Educación de Guanajuato, México, 2002

<sup>34</sup> DEL CREPÚSCULO AL AMANECER, Secretaría de Educación de Guanajuato, México, 2000

desarrollo institucional sostenido, el cual se reflejará en la eficiencia de los servicios prestados, y la promoción del desarrollo integral de las organizaciones en cuestión.

Es un instrumento válido de la organización para superar los puntos débiles de sus recursos humanos y que les permite desarrollarlos, debido probablemente a un desnivel en su formación básica según su perfil profesional y el cargo que ocupan en la estructura orgánica. Siendo éstos los responsables directos (dueños de procesos) del buen funcionamiento de una organización, es necesario motivar, capacitar, actualizar y perfeccionarlos constantemente y a mediano plazo formar cuadros dentro de la organización, que a su vez capaciten a los demás trabajadores creando un efecto de multiplicación del conocimiento, que su vez impactará la cultura, el clima organizacional y la organización tenderá a ser una organización más inteligente, competitiva y eficaz.

La capacitación es considerada como una de las estrategias más importantes que tienen las organizaciones para alcanzar metas organizacionales. Cuando se utiliza para generar o mejorar destrezas que logren superar problemas de rendimiento, la capacitación permite, a menudo, hacer ahorros de recursos mayores que los costos mismos de capacitación<sup>35</sup>.

Existe todavía la falsa idea de que la capacitación resulta un gasto muy elevado ya que es cara, pero aquí cabría preguntarse ¿la educación es cara?, seguramente se piensa que sí, por que de hecho lo es, más sin embargo cuando hacemos una contratación y nos preguntamos ¿la ignorancia es cara?, entonces se percibe que el costo de la capacitación no es en sí mismo el problema, es el enfoque el que desvía y desvirtúa la nobleza de la capacitación y sus alcances.

Hoy en día la importancia que cobra este tema es cada vez más contundente ya que el desarrollo tecnológico es cada vez más rápido y no exige actualización constante y actitudes renovadas para afrontar el reto.

Parece increíble que en pleno siglo XXI existan organización públicas que no valoren la importancia de contar con gente capacitada considerando que el capacitar a su personal representa un costo elevado, reduciéndola y hasta en algunos casos excluyéndola de los planes de trabajo, dándole mas importancia a otros gastos que consideran necesarios e insustituibles, afectando el crecimiento de la gente e indirectamente el de la organización pública<sup>36</sup>.

Esta comprobado que aquellas organización públicas que tienen a la gente más preparada son las que se han adueñado del mercado y es porque requieren además de ejecutivos profesionales y bilingües, personal con una sólida formación académica, capaces de resolver problemas y con la habilidad de negociar con los lideres organizacionales de clase mundial.

El bajo desempeño en algunas organizaciones se debe a la baja capacidad que posee su factor humano para interpretar y transformar adecuadamente la

---

<sup>35</sup> APUNTES DIPLOMADO AVANZADO EN CALIDAD, Ricardo Hirata Okamoto., CIC, México, 2000

<sup>36</sup> CONOCIMIENTO ES FUTURO, HACIA LA SEXTA GENERACIÓN DE LOS PROCESOS DE CALIDAD, 0Luigi Valdes, Ed. CCTC, México, 1998

realidad, y es por ello que el no capacitarla implica mirar hacia el exterior de un modo poco conveniente para la organización. Capacitarlos mejora el razonamiento del personal a nuevos enfoques y modos de transformar el entorno, al aplicar su capacidad, talento, ingenio y creatividad en cada una de sus funciones.

Es lógico que cualquier empleado carente de incentivos en breve muestre signos de estancamiento, conformidad e ineficiencia, repercutiendo en la calidad de los productos o servicios que ofrezca la organización pública y a su vez originando que no cumplan con las expectativas de los beneficiarios o usuarios, afectando las ventas, además de que una estructura así genera duplicidad de funciones, errores en las decisiones, falta de interés, etc.

Es básico dar a los empleados los elementos para desarrollarse y así poder asimilar y aplicar la filosofía de la organización pública, para lograrlo los cursos de actualización y capacitación son necesarios y estos deben cubrir aspectos operativos, técnicas de superación personal y otros inherentes al desarrollo humano. Si se capacita de esta manera al personal no solo se obtendrá una mejor calidad en su desempeño, sino mayor cooperación de su parte para resolver cualquier problema que se le presente así como mejorar las operaciones de su área, haciéndolo participe mediante la propuesta de ideas y permitiéndole desarrollar su creatividad.

Existen organizaciones que valoran la importancia de contar con personal altamente calificado por lo que invierten en capacitar a su personal ya sea interna o externamente, incluso algunas establecen programas de desarrollo continuo y mediante convenios con algunas universidades costean el que sus ejecutivos cursen postgrados o maestrías bajo ciertos acuerdos, siempre con el objetivo que el costo-beneficio sea favorable para la organización pública.

Las organizaciones al evolucionar tienden a ser cada vez más inteligentes, la base de una organización inteligente radica en un diseño que:

Estimule y rete el desarrollo mental de cada uno de los miembros de la organización.

Provoque la continua generación de conocimientos.

Asegure que cada nueva experiencia sea incorporada y compartida en toda la organización.

Un trabajo eficiente es de gran valor porque se refleja en el producto final; por ello, es importante esforzarse y tratar de que tanto el factor humano como la infraestructura organizacional sean los más adecuados y trabajen coordinadamente, a fin de afrontar con éxito los enormes retos que imponen los tiempos actuales y futuros<sup>37</sup>.

Recapitulando un poco en la evolución histórica es importante mencionar que durante 10,000 años la economía fue agraria, dado que el hombre cultivaba sus propios alimentos. A partir de esta economía se marcaron dos hechos irrefutables:

---

<sup>37</sup> CONOCIMIENTO ES FUTURO, HACIA LA SEXTA GENERACIÓN DE LOS PROCESOS DE CALIDAD, Luigi Valdes, Ed. CCTC, México, 1998

la economía tiene ciclos de vida, Un inicio y un final y cada ciclo es marcadamente más corto que el anterior. El hombre recorre cada nueva etapa con una rapidez cinco veces mayor que la etapa anterior.

La segunda fue la era industrial y duró menos de dos siglos. Inició por el año de 1770 en Inglaterra y llegó al cenit en los Estados Unidos alrededor de los años cincuenta, donde comenzó su inevitable contracción como proporción de la economía total.

Estamos entrando a una era completamente distinta de la que conocemos. El gran cambio lo está marcando la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad de conocimiento. La humanidad está evolucionando una vez más.

Ante el surgimiento de esta nueva etapa, todavía hay pensadores que argumentan que estamos entrando a una era industrial avanzada, a una continuación o una adaptación progresiva de los cambios (filósofos aferrados al viejo paradigma). Otros tantos hablan de la era de la información, con el inconveniente de que ésta tiene un carácter pasivo. Sin embargo, hay pensadores que prevén el nacimiento de una era postindustrial, con una estructura social muy diferente a la que ahora conocemos.

Los pensadores del viejo paradigma reciben solo una actualización en tecnología, estructura industrial y estilo de vida personales, en tanto que los pensadores del nuevo paradigma creen que el marco y la estructura social de la sociedad industrial serán desplazados por formas tan diferentes como las que experimentó la humanidad en la transición de la sociedad medieval a la moderna. (Sakaiya, 1994)

Al nuevo paradigma, Peter Ducker lo denomina la sociedad poscapitalista, Daniel Bell la llama La sociedad postindustrial, Taichi Sakaiya lo nombra La sociedad del conocimiento, Alvin Toffler lo reconoce como la nueva economía del conocimiento. Sin embargo, todos coinciden en que la sociedad pensaba que la mayoría de los recursos eran abundantes e inagotables y que la riqueza dependía de su explotación, esta evolucionando a una sociedad consciente de que los recursos naturales en todo el mundo se están agotando y que la única fuente de riqueza será el saber y el conocimiento humano<sup>38</sup>.

El factor de producción que controlará todo, que sustituirá los factores tradicionales de producción e inclusive generará la riqueza de una organización pública, ciudad o país, será el conocimiento. Éste, junto con la inteligencia, podrán sustituir cualquier insumo o carencia y será el principal mecanismo que consolidará la nueva economía.

---

<sup>38</sup> Jacques Payer "La competitividad actual" en revista Mundo ejecutivo, especial año 2000.

La sustitución de tierra, trabajo y capital por el conocimiento traducido por el valor, tecnología, habilidad y oportunidad, cambiará completamente la dinámica de las organizaciones públicas: el costo de la mano de obra, la materia prima, los insumos y otros costos asociados al proceso productivo serán cada día menos importantes.

El uso del conocimiento como la nueva fuente de generación de riqueza, cambiará por completo la estructura de la sociedad y por consiguiente de las mismas organizaciones públicas. Si antes el conocimiento se aplicaba al ser, en la nueva economía se aplicará al hacer. El conocimiento que tradicionalmente se consideraba un bien privado, de pronto se transformo en un bien público.

Los trabajadores se cotizarán de ahora en adelante por el conocimiento y por el valor agregado que puedan generar. Las organizaciones públicas que puedan estructurar el genio creativo de sus colaboradores obtendrán una ventaja competitiva determinante. Los consumidores pagarán por el conocimiento y por la información agregada por el valor. La sociedad en general será más preparada e inteligente; así el siglo XXI se presenta radicalmente diferente del que acaba de terminar.

El conocimiento iniciará una verdadera revolución en gestión administrativa de las organizaciones públicas y en el factor liderazgo. La administración de la inteligencia cambiará la forma de cómo se conceptualiza la organización pública misma y todas sus ciencias relacionadas. La rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan será la nueva fuente de ventaja competitiva. El principal reto de la gerencia, será desarrollar el capital intelectual y estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma organización pública.

El mundo que surja del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que se pueda imaginar hoy (Drucker 1993). Los mismos sistemas educativos tendrán un giro de 180 grados en su concepción original y en su esencia.

La aplicación del ser en el trabajo y la nueva economía del conocimiento trae consigo nuevas ideas del juego. De la capacidad de las organizaciones públicas para atenderlas dependerán sus posibles éxitos futuros.

#### **2.3.4 TEORÍAS DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Cuando la "Administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes". Para crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los

motivan<sup>39</sup>.

## LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE<sup>40</sup>

Elton Mayo nació en Australia, enseñó lógica, filosofía y ética hasta que llegó a los Estados Unidos y comenzó a realizar investigaciones industriales en 1922. Son de suma importancia sus investigaciones realizadas durante el periodo que abarca los años 1927 y 1932 en la fábrica Hawthorne de la Compañía Western Electric. En sus estudios notó la importancia de las relaciones humanas, las motivaciones de los obreros y el liderazgo gerencial, abrió un área para el estudio y la investigación que había sido apenas tocada o rozada por los que habían realizado tareas sobre administración y dirección hasta entonces.

Se comienza a entender como importantes las contribuciones que hacen las ciencias del comportamiento como la psicología y sociología.

Los Estudios de Mayo en un principio tratan de demostrar la influencia de la iluminación en la productividad de los trabajadores en la industria. En este caso los trabajadores eran mujeres y la industria era la cadena de montaje de componentes telefónicos.

El resultado de las investigaciones de este autor y su equipo de trabajo se resumen una famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo fue efectuada en la compañía Western Electric, entre 1924 y 1933. Con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne" porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago los estudios pretendían investigar una relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados, el tipo de cuestión que habría abordado Frederick Taylor y sus colegas.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación pertenecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos. Cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto.

Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la

---

<sup>39</sup> COMO HACER QUE FUNCIONE LA CALIDAD TOTAL, Kit Sagrove, Ed. Panorama, México, 1997

<sup>40</sup> Lo mejor de executive excellence, volumen X "desarrollo personal y liderazgo, efectividad gerencial, Productividad organizacional", compilador Ken Shelton, 1998.

iluminación del grupo de control. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en cuartos separados y algunas variables fueron alteradas: se aumentaron los sueldos, se introdujeron periodos de descanso de diversa duración, la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fingían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme. Durante la realización de esta serie de experimentos se contó con la participación de Elton Mayo y algunos colegas suyos de la Universidad de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson.

En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto Hawthorne.

Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal.

Así pues para Mayo el concepto de hombre social (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que remplazar el antiguo concepto de "hombre racional" motivado por necesidades económicas personales.

## APORTACIONES Y LIMITACIONES DEL ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS

Aportaciones: En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas Vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

La atención fue concentrándose cada vez más a enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su

enfoque anterior en el individuo.

Limitaciones: La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y da mucha confusión. El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico racional", pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo.

Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que pensó en un principio.

La investigación se desarrollo de una manera completamente inesperada, en la mayor parte de los casos, los resultados obtenidos, en vez de proporcionar respuestas definitivas acerca de las preguntas originales, requerían un restablecimiento de la pregunta; tenían que restablecerse y reformularse hipótesis de trabajo. Esto llevo a que el tiempo de investigación fuese en aumento y también la cantidad de entrevistados. De la observación original de cinco obreros, la investigación, durante una de sus fases, se desarrollo y se expandió hasta incluir acerca de 20,000 obreros. El estudio de los obreros del "banco de armado" demostró que su conducta en el trabajo no podía ser entendida sin considerar la organización social de la compañía. La situación de trabajo del "banco de armado" debía ser tratada como un sistema social; mas aun, la organización industrial al cual este grupo pertenecía, debía ser tratada como un sistema social.

### **2.3.5 TEORÍAS DE LIDERAZGO<sup>41</sup>**

Warren Bennis nos ofrece un acercamiento al liderazgo que las organizaciones hoy en día requieren él dice: Necesitamos hombres y mujeres con visiones poderosas, que nos permitan encontrar los puentes entre el presente y el futuro, entre el ser y el deber ser, para crear con su imaginación las posibilidades que los demás no ven, o no tienen la suficiente fe de realización.

Según Teresa Compean de Carrera ser líder es tener la enorme fortuna de haber tenido una idea clara, de haberme enamorado de ella y determinado entregarle la vida.

Una idea que me trasciende para luchar por el bien de los demás, para el servicio de otros, para su crecimiento, para la mejora del grupo y de la comunidad

Cuando uno se enamora y se entrega a un ideal, no es uno el que determina

---

<sup>41</sup> CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Fred R. David, Ed. Prentice Hall, México, 1995.

ser líder, sino que contagias a otros y cuando contagias, resulta que ellos también te contagian de su propia concepción. Ellos enriquecen esa idea central, que ya no es tuya; sino que viene a ser un ideal del grupo.

Existe una gran polémica sobre el papel de los líderes en la organización del futuro. La mayoría de los expertos que hablan sobre la calidad total se refieren al líder como el motor del proceso; la figura en la que descansarán todos los esfuerzos de calidad, por mencionar ejemplos, y algunos de ellos inclusive se refieren al carisma del líder y a sus habilidades personales. Citando a Juran en este sentido recobra importancia el papel de la educación y su vinculación con el liderazgo ya que este autor menciona: la calidad comienza con educación y termina con educación y en su papel de impulsador el líder debe apegarse a las llamadas tres "c" de la educación. La primera indica congruencia, es decir, el líder debe mandar mensajes congruentes entre lo que dice y lo que hace a los empleados; la segunda "c" nos dice constancia ya que en el desarrollo de la construcción de la calidad es muy difícil avanzar y muy sencillo retroceder, por lo cual el líder deberá no perder batallas en el avance del cambio cultural organizacional, ya que cualquier paso atrás produce el efecto de vacunación (la gente se vacuna cuando recibe un mensaje sin que este produzca el efecto deseado y pierde la confianza, es decir, ya no cree cuando el mensaje le quiera ser reiterado); y la última "c" es la referida a consecuencia, entendiéndose por ello a la madurez que se debe desarrollar en los elementos de la organización ya que cada decisión acarreará consecuencias a las que se deberá afrontar.

## EL LIDERAZGO

Es la acción de influir en los demás, son las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

El líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son:

- La entrega
- La pasión por lo que hace
- La lealtad
- La colaboración
- La trascendencia
- El sentido del trabajo y de la vida
- El desarrollo personal y comunitario

Con el fin de generar riqueza material, social, cultural y espiritual al servicio del ser humano y la comunidad.

## EL LÍDER

El líder es el sintetizador del pensamiento positivo futuro del grupo humano; es el receptáculo aglutinador de los deseos y fines más profundos de su grupo.

Es la esperanza y la confianza

Es la seguridad y la fuerza de voluntad

Es el que entiende y ayuda a superar las contradicciones

El que salvaguarda los valores tradicionales fundamentales

El que mantiene o ayuda a incrementar el autoaprecio

## NATURALEZA Y ESENCIA DEL LIDERAZGO:

Sin seguidores, no hay líder.

Todo hombre nace, en mayor o menor proporción, con cualidades y capacidades para ser líder.

Estas cualidades y capacidades se pueden detonar por circunstancias especiales en tiempo y espacio, o pueden quedar ocultas y latentes durante toda la vida de una persona.

Existe una controversia poco sana y productiva acerca de que si el líder nace o se hace, pero resulta importante señalar que sin importar el nivel, la preparación o educación, siempre se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo a través de la experiencia y el aprendizaje. Y que el liderazgo es la capacidad de influencia; ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso, un líder representa algo que los demás ven en él y les significa ellos, por lo cual se adhieren a su figura y tienden a formar una red que genera sinergia<sup>42</sup>.

## ORIGEN DEL LIDERAZGO:

El estilo de liderazgo nace de los valores establecidos en la organización, del grado deseado de participación del personal y del estilo de comunicación que se haya definido o se haya generado espontáneamente en la organización.

El liderazgo es uno de los procesos que más fácilmente se transmiten en la estructura de organización, ya que responden en forma importante a los estilos que los mandos superiores apliquen.

Los procesos de liderazgo de las instrucciones se "copian" si no existe un modelo explícito del que debiera ser. En especial el grado de delegación, centralización, y poder definen los estilos del líder, en los cuatro tipos básicos a saber:

---

<sup>42</sup> LIDERAZGO SITUACIONAL, Kenneth Blanchard, Ed. Mondadori, Mexico, 2002.

Autocrático: El jefe decide, el jefe no oye.  
Democrático: El jefe oye, el jefe decide.  
Participativo: El jefe oye, todos deciden.  
Abdicatorio: El jefe no oye, el jefe no decide.

## CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES EFECTIVOS

Visión: internalizada y comunicada.  
Comunicación: tocando razones y corazones  
Facultación: comprometen y apoyan a seguidores. Trascienden la ambición personal.  
Orientados a la acción: decisivos y confidentes, persistentes, optimistas<sup>43</sup>.

## UN LÍDER ¿NACE O SE HACE?

Esta trillada, pero necesaria la pregunta que se formula al hablar de liderazgo: el líder ¿nace o se hace? Si la respuesta es que los líderes nacen, el trabajo se limita a buscar dónde se encuentran, ayudar a su desarrollo y promoverlos para que ocupen el lugar que les corresponde. Si la respuesta es los líderes se hacen, el trabajo, aunque es más complejo, abre un sin número de posibilidades y alternativas para formularlos, promover su desarrollo y encontrar fórmulas para proporcionar que individuos aparentemente comunes se conviertan en verdaderos líderes.

## LAS HABILIDADES DEL LÍDER PARA UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:

Uno de los efectos negativos de las teorías de Taylor fue que el liderazgo en las organizaciones tradicionales, piramidales y jerárquicas, simplemente no existió. Los pocos líderes que surgieron en las organizaciones tradicionales se desarrollaron a pesar de la estructura prevaleciente y sus correspondientes limitaciones.

Las nuevas organizaciones requieren de una nueva conceptualización del liderazgo. La esencia no ha cambiado, ni cambiará en el futuro, sólo que los líderes deberán desarrollar nuevas habilidades y capacidades que permitan influir sobre sus seguidores y ayudar a sus organizaciones a enfrentar con mayor éxito el futuro.

---

<sup>43</sup> APUNTES DIPLOMADO EN CALIDAD, Ricardo Hirata Okamoto, CIC, México, 2000  
APUNTES DIPLOMADO AVANZADO EN CALIDAD, Ricardo Hirata Okamoto, CIC, México, 2000

## EL GRID GERENCIAL<sup>44</sup>

Modelo propuesto por Blake y Mouton quienes estudian los estilos de liderazgos existentes y sus efectos en las organizaciones que lideran, en las cuales se pueden o no conseguir resultados óptimos.

### ESTILO BURÓCRATA

Busca pasar desapercibido para evitar problemas

No hay compromiso con la tarea ni lo humano.

Se retira y resigna.

No se compromete, alejado de la gente.

Acepta ideas con indiferencia.

En los conflictos no toma partido.

Productividad mínima.

### ESTILO COUNTRY-CLUB

Paternalista.

Busca el éxito sólo con buenas relaciones.

Atiende sólo las necesidades de su gente.

Crea un ambiente cómodo y amigable

Se siente seguro con personas que lo apoyan y dan su amistad.

Evita conflictos.

En situaciones difíciles es manipulador y chantajista.

Producción baja.

### ESTILO INTERMEDIO

Mantiene un equilibrio y un ambiente de trabajo medianamente agradable.

Busca ser reconocido con mediano compromiso a resultados.

Solución de conflictos con mediana satisfacción.

Aporta alternativas aunque no sean perfectas.

Mucha actividad con poca efectividad.

Ritmo de trabajo y nivel de producción sin alta exigencia.

Soluciones frías "50% y 50%".

### ESTILO CAPATAZ (CAMPO DE CONCENTRACIÓN).

Su éxito se fundamenta en la producción a niveles altos.

Ve a las personas como un mal necesario.

Impositivo, no escucha.

---

<sup>44</sup> DESARROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Rafael Guízar M., Ed. Mcgraw Hill, México, 1999

Se aferra a su criterio.  
Toma la iniciativa, forza a que lo sigan.  
En los conflictos es tajante e impone.  
No admite que pueda equivocarse.  
Humor mordaz.  
Cuando las cosas van mal se defiende.  
Se enoja si no se cumplen sus deseos.  
Alcanza alta producción a corto plazo, a largo plazo bajará.

#### ESTILO DE LIDERAZGO COMPARTIDO (EQUIPO).

Fomenta El trabajo en equipo con satisfacción humana y productiva.  
Sabe escuchar e integrar las fuerzas de su equipo.  
Flexible, capacidad de cambio.  
Se interesa en llegar a las mejores condiciones con sus ideas y las de los demás.  
Con iniciativa pero también puede seguir a otros.  
Con los conflictos investiga, confronta y resuelve o promueve su solución.  
Hombre íntegro de principios. Integra lo humano y los resultados.  
Logra alta producción y satisfacción en el corto y largo plazo.

#### LIDERAZGO SITUACIONAL, MODELO PROPUESTO POR HERSEY Y BLANCHARD<sup>45</sup>

Se basa en una relación entre la cantidad de dirección o conducta para la tarea y la cantidad de apoyo socio-emocional o conducta de relaciones, así como la congruencia con el nivel de madurez de su grupo de colaboradores.

Esta propuesta responde a combinar los estilos de liderazgo y aplicarlos dependiendo del grado de madurez existente en la organización, e inclusive aplicar un estilo a un elemento de la organización y a otro elemento otro tipo de liderazgo dependiendo sus respectivos grados de madurez de cada uno de los elementos.

#### CONDUCTA DE TAREA

Se refiere al grado en que el líder organiza y define los roles de su grupo así como las actividades a realizar, se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales formales de comunicación y métodos de trabajo.

#### CONDUCTA DE RELACIÓN.

Se refiere al grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros de su grupo, abrir canales de comunicación, delegar

---

<sup>45</sup> LIDERAZGO SITUACIONAL, Kenneth Blanchard, Ed. Mondadori, México, 2002

responsabilidad dándole la oportunidad de que usen su potencial. Se caracteriza por el apoyo y la confianza mutua.

### MADUREZ.

La madurez de los colaboradores se define como el nivel de la motivación al logro y a la voluntad y la habilidad para tomar responsabilidades de acuerdo al grado de educación y experiencia en la tarea a realizar.

Esta propuesta sin caer en prototipos, resulta la más adecuada para desarrollar a las organizaciones y obtener resultados de productividad y competitividad exigidas por el entorno actual.

### 2.3.6 TEORÍAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL<sup>46</sup>

Según Bennis el desarrollo organizacional es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la organización pública, Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio

Ningún análisis sobre la administración del cambio en las organizaciones tanto privadas como públicas, estaría completo si no incluyera lo concerniente a la materia del desarrollo organizacional. Ya que el vínculo existente entre la Calidad y el desarrollo de las organizaciones es muy estrecho., al grado de llegarse incluso a confundir los límites, herramientas, y métodos de ambos porque se pueden utilizar en ambas ramas, e incluso el objetivo de la Calidad Total incluye en sí mismo al objetivo de el Desarrollo Organizacional (DO). Éste es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentadas en valores humanistas democráticos, que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.

El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y la colaboración y el espíritu de búsqueda. Tomando en consideración que toda organización persigue por naturaleza el permanecer, crecer y desarrollarse. El agente de cambio podría ser directivo en el desarrollo organizacional; sin embargo, hay un fuerte énfasis en la colaboración. Conceptos como el poder, la autoridad, el control, el conflicto, y la coerción se tienen relativamente en baja estima entre los agentes de cambio del DO. Lo siguiente identifica brevemente los valores en que se basa la mayoría de los esfuerzos del DO.

- 1.- Respeto por la gente. Los individuos se consideran responsables,

---

<sup>46</sup> DESARROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Rafael Guízar M., Ed. Mcgraw Hill, México, 1999

concientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto.

2.- Confianza y apoyo. La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

3.- Igualdad de poder. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.

4.- Confrontación. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

5.- Participantes. Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

Un principio compartido, es que: ninguna organización opera perfectamente. Los mandos superiores con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse, pero son incapaces de identificar que puede mejorarse y como deben hacerlo. Aquí es donde encuentran su mayor provecho las herramientas de control de procesos, calidad total, Administración de recursos humanos, programación, planeación estratégica, y D.O.

¿Porqué apoyarse en el DO?

Entre otras razones, existen las siguientes: El DO ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades y a establecer relaciones interpersonales más eficaz y eficientemente. Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

Importante: El DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas:

Explosión de conocimientos.- Cada día que pasa se añaden más conocimientos a nuestro acervo por lo tanto, algún conocimiento anterior se modifica y se vuelve obsoleto. Alvin Toffler comenta en "el shock del futuro" que si a cualquier profesional que se haya graduado hace treinta años se le realiza un examen con seguridad lo reprobaría pues tal vez solo un 30% de los conocimientos aprendidos siguen vigentes.

Rápida obsolescencia de los productos.- Así como el nuevo conocimiento se va adquiriendo, los productos llegan también rápidamente a un nivel de obsolescencia, por ejemplo los desplazamientos de las PC, que se vuelven obsoletas en medio año.

Composición cambiante de la fuerza de trabajo.- La nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayores. En 1900 cuando Taylor trabajo en la administración científica, la mayoría de los empleados eran inmigrantes analfabetas acostumbrados a recibir ordenes y a acatarlas literalmente. Hoy en día la fuerza de trabajo es más joven, preparada y con deseos de innovación.

Creciente internacionalización de los negocios.- Esto sucede en el momento en que las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades, obligando en consecuencia a que las organizaciones públicas vayan en el mismo sentido para no rezagarse. Como se comentaba con anterioridad el DO es una respuesta al cambio una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

Todo esto obliga a la administración pública a mejorar y a romper paradigmas, revalorando sus fines y sus misiones para poder subsistir en un mundo con tendencias hacia el Out sourcing, que sin duda resulta más económico y con mayores potencialidades de eficiencia<sup>47</sup>.

#### Características del DO

Es una estrategia educativa planeada

El cambio esta ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:

Problemas de destino ¿a dónde desea ir la organización?

Problemas de crecimiento, identidad y revitalización

Problemas de eficiencia organizacional

Hace hincapié en el comportamiento humano

Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa pueda ser personal de la organización

Implica una relación cooperativa entre la gente de cambio y la organización

Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

Mejoramiento de la capacidad interpersonal

Transferencia de valores humanos

Comprensión entre grupos

Administración por equipos

Mejores métodos para la solución de conflictos

#### MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE KURT LEWIN

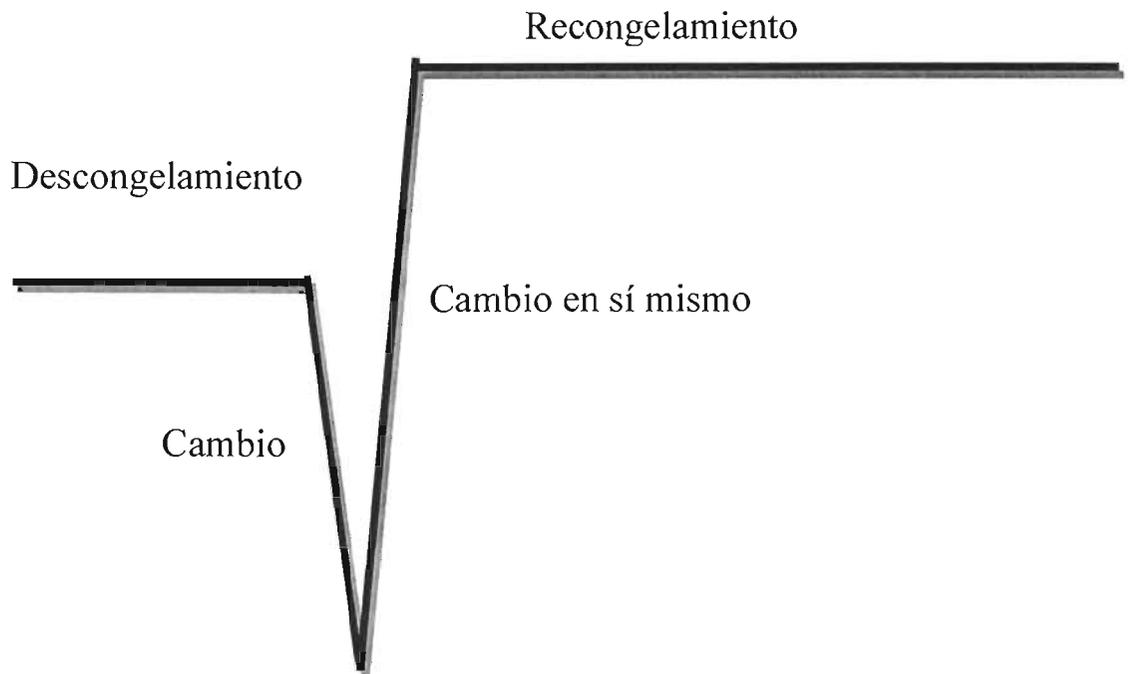
Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre este comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el Statu Quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, un "equilibrio casi-estacionario".

<sup>47</sup> DESARROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Rafael Guizar M., Ed. McGraw Hill, México, 1999

Para modificar ese estado "casi-estacionario" se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:



1.- Descongelamiento: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en un actual nivel de comportamiento.

2.- Cambio o movimiento: Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3.- Recongelamiento: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Estas etapas se pueden lograr si:

- 1.- Se determina el problema.
- 2.- Se identifica su situación actual.
- 3.- Se identifica la meta por alcanzar.
- 4.- se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el.
- 5.- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual

dirigiéndolo hacia la meta.

Hay que reconocer que cualquier proceso de cambio es doloroso para aquel que lo experimenta, pues implica abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que quizá por años a significado su patrón de comportamiento y que en infinidad de ocasiones están ligados a "paradigmas " o "estereotipos" que rigen su conducta<sup>48</sup>.

## MODELO DE PLANEACIÓN

El modelo de planeación es un intento que define las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley.

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil, si y solo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.

Exploración:

El agente de cambio y el sistema-beneficiario o usuario exploran juntos.

Entrada:

Desarrollo de un contrato y expectativas mutuas.

Diagnostico:

Identificación de metas específicas de mejoramiento.

Planeación:

Identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio

Acción:

Implantación de los pasos para la acción.

Estabilización y evaluación:

Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.

Terminación:

Dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.<sup>49</sup>

## CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas, que comparten y aceptan los miembros de una organización.

Es el ambiente humano en el que realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización, o en o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de in cuarto,

---

<sup>48</sup> DESARROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Rafael Guízar M., Ed. McGraw Hill, México, 1999

<sup>49</sup> DESARROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Rafael Guízar M., Ed. McGraw Hill, México, 1999

envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la organización pública, la cultura influye en casi todo lo que sucede en ella. Seno de la organización<sup>50</sup>.

## CREACION Y CONSERVACIÓN DE LA CULTURA

La cultura de una organización no es resultado de una generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué factores influyen en la creación de una cultura?

¿Qué elementos refuerzan y sostienen esos factores una vez que están en acción?

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, se debe en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente prima de su cultura: los fundadores. Como estos son los autores de la idea original, también suele tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas.

### Supuestos acerca de la relación medio ambiente/organización

Las percepciones de los miembros de la organización juegan un rol principal en las relaciones con el medio ambiente. Por ejemplo, si los empleados están conscientes de la trascendencia que tiene elaborar un producto con calidad, ellos van a repercutir en el efecto que la organización pública tiene sobre el medio ambiente.

Los miembros de la organización deben compartir un punto de vista común sobre el medio ambiente para poder coordinar sus acciones. Por ejemplo, si la organización pública fabrica zapatos para enfermera y todos los miembros saben que tienen la "exclusiva" en la fabricación de dicho calzado y que satisfacen a un gran número de consumidores que propician ingresos para que puedan conservar su fuente de trabajo, además que desean conservar su posición competitiva en un medio ambiente cada vez más agresivo, existirá la motivación común para lograr que los objetivos se cumplan.

Las percepciones de los miembros de la organización deben reflejar la condición para la cual la organización responde para ser efectiva. Por ejemplo, por lo regular, cuando la organización trabaja sobre todo en el área de manufactura a base de "células de producción" en las cuales los grupos son autónomos y fijan sus normas operativas. Entre los miembros del grupo debe existir la percepción de que debe lograr la calidad deseada por el bienestar del propio grupo y de la organización pública como ente generador de fuentes de trabajo.

La organización no solo debe adaptarse al medio ambiente, sino que también puede, de manera preactiva, crear ese medio ambiente. Por ejemplo, difundir en la organización pública la cultura de calidad o de mejoramiento continuo que permita a todos los miembros de la organización "transpirar" esa cultura.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

---

<sup>50</sup> DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, Darío Rodríguez M., Ed. Alfaomega, México, 2000

Los prejuicios y suposiciones de los fundadores

Lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después de su propia experiencia.

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, las más eficaces las cuales, son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

## LA CULTURA EN ACCIÓN

Los factores mencionados ponen en funcionamiento la cultura y permiten que los miembros de la organización participen en los procesos de cambio que requiere la organización pública, lo cual facilita la labor de formación de equipos, de sensibilización hacia el cambio, y de identificación y comunión de todos los niveles con los postulados que marcan las pautas de los diversos procesos de cambio.

El consultor en D.O. debe apoyar a la alta dirección para que sea más fácil "inyectar" la cultura que la organización pública desea que se practique.

Ciertas organizaciones incluso invitan a los empleados que hayan sido admitidos después de un riguroso proceso de reclutamiento y selección para que "vivan" la cultura de la organización pública y en caso de que identifiquen con ella, firmen un acuerdo en el que al ser admitidos formalmente deben retirarse de ella sin que eso signifique compromiso alguno para ésta o el empleado.

## SINTOMATOLOGÍA DE SALUD Y ENFERMEDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Los Síntomas Clásicos de una Organización Sana:

Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.

El personal se siente libre para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten y es optimista en cuanto a su selección.

La solución de los problemas es muy pragmática. El personal trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piense la alta dirección. Se reta frecuentemente al jefe. Existe mucha tolerancia hacia la conducta inconforme.

Los puntos de toma de decisiones son determinados por la capacidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la administración. El nivel organizacional no es considerado un factor importante.

Existe un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y una disciplina, así como en la responsabilidad compartida.

Se toma en cuenta el juicio de los subordinados.

La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y relaciones humanas.

Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda prontamente a

los demás y a su vez está dispuesto a prestarla. Están muy desarrollados los mecanismos de ayuda mutua. Si los individuos y los grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas compartidas.

Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.

Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal y son tratados abiertamente. El personal dice lo que quiere y espera que así actúen los demás.

Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. El personal se ve así mismo y a los demás como capaces de desarrollo y crecimiento personales.

La crítica, adyacente al progreso, es una rutina.

Las relaciones son honestas. El personal se preocupa por los demás y no se siente solo.

El personal está motivado y muy involucrado voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.

El liderazgo es flexible y cambia de estilo según la persona y la situación.

Existe un alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. Por lo general, el personal sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.

Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.

¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?

Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.

La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización pública. También la estructura, la política y los procedimientos están prontos a cambiar.

Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo se les considera cuando son inoperantes.

La organización, por sí misma, se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa a los acontecimientos.

Las frustraciones son un signo que llama la acción. Todos piensan "es mi responsabilidad salvar la situación".

Los síntomas de una organización enfermiza son:

Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta dirección.

El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo: nadie se ofrece voluntariamente para ello. Los errores y problemas son ocultados y encubiertos. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.

Factores ajenos complican la situación de los problemas. El estatus es más importante que su solución. Las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe. La inconformidad es mal vista.

La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se

encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejo inadecuados. El personal subalterno critica esas decisiones irracionales.

Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo. De alguna manera, sus órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon.

Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.

Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.

Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad. Ofrecerla es algo que no se intenta. Desconfían de sus motivos y hablan mal de los otros. La gerencia tolera esta situación.

## CAPÍTULO III

### 3 LA CALIDAD TOTAL EN DEPENDENCIAS PÚBLICAS DE LEÓN, GUANAJUATO

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

Un modelo de calidad pretende ayudar a las organizaciones, las cuales son evaluadas en los puntos que se muestran en el apartado del Premio Guanajuato para la Calidad, más sin embargo no son auditadas para demostrar lo mal que se encuentran (como ISO), si no que se pretende observar los puntos fuertes y atacar las áreas de oportunidad encontradas. La importancia de modelos como este para orientar a las organizaciones hacia el logro de la calidad total es evidente ya que muestra el camino por el cual (sin ser receta) es recomendable transitar para alcanzar altos índices de calidad y satisfacción del usuario o beneficiario, resultando en mayor competitividad de las organizaciones.

El estudio que se muestra a continuación pretende coadyuvar a diagnosticar de forma estadística la hipótesis planteada en la tesis ya que el planteamiento es que la insuficiente cultura en materia de calidad en los ámbitos tanto operativos como en los directivos, lo que origina la generación de sistemas de calidad poco eficaces, lo cual pone en riesgo la competitividad de las dependencias ante la apertura del mercado mundial y de las organizaciones públicas ante un entorno cada vez más evolucionado y tecnificado, así como de una opinión pública cada vez más atenta y exigente. Todo ello sin duda podría resultar en la desaparición de las dependencias pero no como instituciones.

Se pretende reafirmar con esto que la implementación de una verdadera cultura de calidad total, permita a las organizaciones permanecer y tener éxito en un futuro más competitivo, esta debe contemplar a todos los sistemas, tanto humanos, como técnicos, y ambientales dentro y fuera de las organizaciones

Los objetivos particulares son:

Conocer las situaciones y criterios que han adoptado los directivos de las dependencias públicas respecto a la mejora continua (Calidad total)

Identificar las condiciones y el entorno que rodea al Recurso Humano que colabora dentro de los procesos para alcanzar los fines de las dependencias públicas

Determinar si dentro de los sistemas de Calidad de las dependencias se está dando la debida importancia al cliente interno, involucrándolo en los procesos más importantes para la organización o dependencia, y haciéndolo participe de los resultados

Evaluar las posibilidades de las dependencias para cambiar a su personal, mejorar sus liderazgos, y alcanzar la calidad.

Formular y evaluar los resultados de la investigación para tratar de determinar cuales son las acciones correctivas y preventivas que coadyuven a implementar mejoras de largo plazo y gran impacto a las organizaciones y dependencias públicas en León, Guanajuato.

## METODOLOGÍA EN ESTUDIO DE CAMPO

Los gráficos muestran los resultados del estudio diagnóstico en propósito.

Se aplicó una encuesta escrita, basada en el método de Lickert, aplicada en las fechas comprendidas entre el miércoles 12 de junio y el viernes 20 de julio de 2001, a 42 dependencias de Gobierno de la ciudad de León, Guanajuato, participantes en el Premio Guanajuato a la Calidad, de un total de 124 dependencias, representando la muestra el 34% del total, siendo seleccionadas de forma aleatoria, encontrando que del total de la muestra 27 fueron dependencias que participaron, pero no llegaron a finales, 9 fueron dependencias finalistas pero no ganaron, y 6 fueron dependencias ganadoras del premio; el estudio tiene un 95% de confianza y un 5-6% de margen de error.

La encuesta fue aplicada a un trabajador de apoyo y a un mando medio o superior de cada una de las dependencias visitadas, y es representativa de los trabajadores que participaron activamente en la construcción de modelos de calidad para participar en el Premio, los cuales emiten su opinión al respecto de lo encuestado para tratar de determinar los factores relevantes respecto a la participación del cliente interno para el éxito de sus sistemas de calidad considerando como éxito el ganar el galardón del premio mencionado.

A continuación se muestra el cuadro que muestra las especificaciones del estudio de caso del cual se desprende la encuesta aplicada y posteriormente los gráficos de los resultados obtenidos con algunos comentarios por cada ítem.

<b>CUADRO DE ESPECIFICACIONES</b>				
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>REACTIVOS</b>
Capacitación	-Escasa capacitación - Baja Calidad en la capacitación -Mal enfoque de la capacitación - Carencia de capacitación	1.1.-No. de cursos al año 1.2.- Calificación aportada por los capacitandos hacia el facilitador 1.3.- No. de aplicaciones al trabajo, del conocimiento por semana	1.- Capacitación	1.1.1.-¿Cuántos cursos ha recibido en lo que va del año? R.-0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 1.2.1.-¿Cuál es la calificación que asignaría a sus Capacitadores? R.-Mal, Regular, Bien, Muy bien, Excelente 1.3.1.-¿Qué tanto aplica sus conocimientos adquiridos en los cursos al trabajo durante la semana? R.-Nada, Poco, Mucho
Desarrollo	-Nulo desarrollo del personal -Poco interés de desarrollar al personal -Poco interés por desarrollarse - Incongruencia de los líderes para el desarrollo del personal	2.1.-No. de oportunidades de superación aprovechadas por año 2.2.-No. de oportunidades de superación ofrecidas por año 2.3.-No. de personas interesadas en recibir nuevos conocimientos y competir por mejores puestos 2.4.-No. de	2.-Desarrollo	2.1.1.-¿Cuántas oportunidades para mejorar sus conocimientos aprovecho durante el año? R.- 0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 2.2.1.-¿Cuántas oportunidades le brinda la organización de mejorar sus conocimientos al año? R.- 0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 2.3.1.-¿Cuántas personas están interesadas en adquirir nuevos conocimientos para mejorar sus puestos? R.- Ninguno, Pocos, Muchos solicitantes 2.4.1.- ¿Cuántas oportunidades de superación se han cumplido a través de un sistema claro y transparente? R.-Ninguna, Pocas, Muchas oportunidades 2.4.2.-¿Cómo considera el sistema de oportunidades de superación? R.-Mal, Regular, Bien, Muy bien, Excelente

		oportunidades de superación cumplidas por medio de un sistema claro y transparente		
Motivación	-Carencia de motivación -Modelos de motivación viciados - Mal enfoque motivacional	3.1.-No. de programas de motivación existentes 3.2.-No. de fallas en los programas 3.3.- Forma de implantación de los programas existentes	3.-Motivación	3.1.1.-¿Cuántos programas de motivación existen en su trabajo? R.-0,1,2,3,4,5 programas 3.2.1.- ¿Cuántas fallas presentan los programas de motivación? Ninguna - Pocas - Muchas fallas 3.3.1.-¿Qué opina de la manera como se implantan los programas de motivación? R.-Mal, Regular, Bien, Muy bien, Excelente implante o funcionamiento
Reconocimiento:	-Falta de reconocimiento - Incipiente reconocimiento -Reconocimiento inapropiado	4.1.-No. de programas de reconocimiento existentes 4.2.-No. de reconocimientos entregados al año 4.3.-Forma de reconocimiento que es utilizado	4.- Reconocimiento	4.1.1.-¿Cuántos programas de reconocimiento existen en su trabajo? R.-0,1,2,3,4,5 programas 4.2.1.-¿Cuántos reconocimientos se entregan al año? R.-0-10, 11-20, 21-30, 31-40, 41-50 reconocimientos 4.3.1.-¿Cómo considera que se aplican los programas de reconocimiento? R.-Mal, Regular, Bien, Muy bien, Excelente
Liderazgo:	-Tipo de liderazgo ejercido -Efectividad del liderazgo en relación a los resultados de la organización	5.1.- Tipo de liderazgo utilizado 5.2.- Aciertos del liderazgo con respecto a los	Liderazgo	5.1.1.-¿Cómo considera el liderazgo que se lleva en su organización? R.-Conveniente - Regular - Inconveniente 5.2.1.-¿Cómo considera que el líder a afectado, para los resultados de la organización? R.-Mal, Regular, Bien, Muy bien, Excelente

		resultados de la organización		
Salud Organizacional:	-Ambiente de trabajo que se vive en la organización -Niveles de sanidad organizacional - Perspectivas futuras de la organización con su ambiente laboral actual - Posibilidades de cambios en la organización	6.1.-Tipo de ambiente que se vive en la organización 6.2.- Nivel de problemáticas del personal 6.3.- Efectos del ambiente laboral en el futuro de la organización 6.4.- Nivel de mejoras existentes en el ambiente laboral	Salud organizacional	6.1.1.-¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo? R.-Mal, Regular, Bien, Muy bien, Excelente 6.2.1.-Los problemas de la organización se deben al ambiente de trabajo en medida: R.- Alta- Media-Baja 6.3.1.-¿Cómo considera que será el futuro de su organización si el ambiente de trabajo sigue igual al actual? R.-Mal, Regular, Bien, Muy bien, Excelente 6.4.1.-El nivel de las mejoras en el ambiente laboral de la organización ha sido: R.-Alto- Medio-Bajo

## CUESTIONARIO

### INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA DETERMINAR FACTORES ENCUESTA

Objetivo: Este instrumento está diseñado para coadyuvar a determinar aquellos factores que influyen, para que el cliente interno sea el punto de afectación principal del éxito de los sistemas de calidad, en aquellas dependencias públicas leonesas que tienden a desarrollarse.

Instrucciones: Entreviste a los clientes internos (líderes y apoyo), marcando según corresponda la opción correcta y completando lo concerniente.

#### *Capacitación*

1.- ¿ Cuántos cursos ha recibido en lo que va del año, por parte de la organización ?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12

2.- ¿Cuál es la calificación que asignaría a sus capacitadores ?

Mala  Regular  Buena  Muy buena  Excelente

3.- ¿ Qué tanto aplica los conocimientos adquiridos en los cursos, al trabajo durante la semana ?

Nada  Poco  Mucho

#### *Desarrollo*

4.- ¿ Cuántas oportunidades le brinda la dependencia de mejorar sus conocimientos durante el año ?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12

5.- ¿ Qué tanto aprovecha usted estas oportunidades de desarrollo ?

Nada  Poco  Mucho

6.- ¿ Cuántas personas están interesadas en adquirir nuevos conocimientos para mejorar sus puestos ?

Ninguno  Pocos  Muchos

7.- ¿ Cuenta su dependencia con un sistema de oportunidades de desarrollo claro y transparente ?

Sí  No

8.- ¿ Cuántas oportunidades de superación se han cumplido a través de un sistema claro y transparente ?

Ninguna  Pocas  Muchas

9.- ¿ Cómo considera el sistema de oportunidades de superación ?

Malo  Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

#### *Motivación*

10.- ¿ Existen programas de motivación en su dependencia ?

Sí  No

11.- ¿ Cuántos programas de motivación existen en su trabajo ?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12

12.- ¿ Cuántas fallas presentan estos programas de motivación ?

Ninguna  Pocas  Muchas

13.- ¿ Qué opina de la manera de cómo operan estos programas de motivación ?

Mala  Regular  Buena  Muy buena  Excelente

*Reconocimiento*

14.- ¿ Existen programas de reconocimiento en su dependencia ?

Sí  No

15.- ¿ Cuántos programas de reconocimiento existen en su trabajo ?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12

16.- ¿ Cuántos reconocimientos entregan al año ?

0 - 10  11 - 20  21 - 30  31 - 40  41 - 50

17.- ¿ Cómo considera que se aplican los programas de reconocimiento ?

Mal  Regular  Bien  Muy bien  Excelente

*Liderazgo*

18.- ¿ Cómo considera el liderazgo que se aplica en su organización ?

Conveniente  Regular  Inconveniente

19.- ¿ Cómo considera que el líder ha afectado, para los resultados de la organización ?

Nada  Poco  Regular  Muchas

20.- Los resultados del trabajo en su organización son:

Malos  Regulares  Buenos  Muy buenos  Excelentes

*Salud organizacional*

21.- ¿ Cómo considera usted el ambiente de trabajo ?

Malo  Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

22.- ¿ Los problemas de la organización, se deben al ambiente de trabajo ?

Sí  No

23.- ¿ En que medida afecta este ambiente a los resultados de la organización ?

Nada  Poco  Regular  Mucho

24.- ¿ Cómo considera que será el futuro de su organización, si el ambiente de trabajo sigue igual al actual ?

Malo  Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

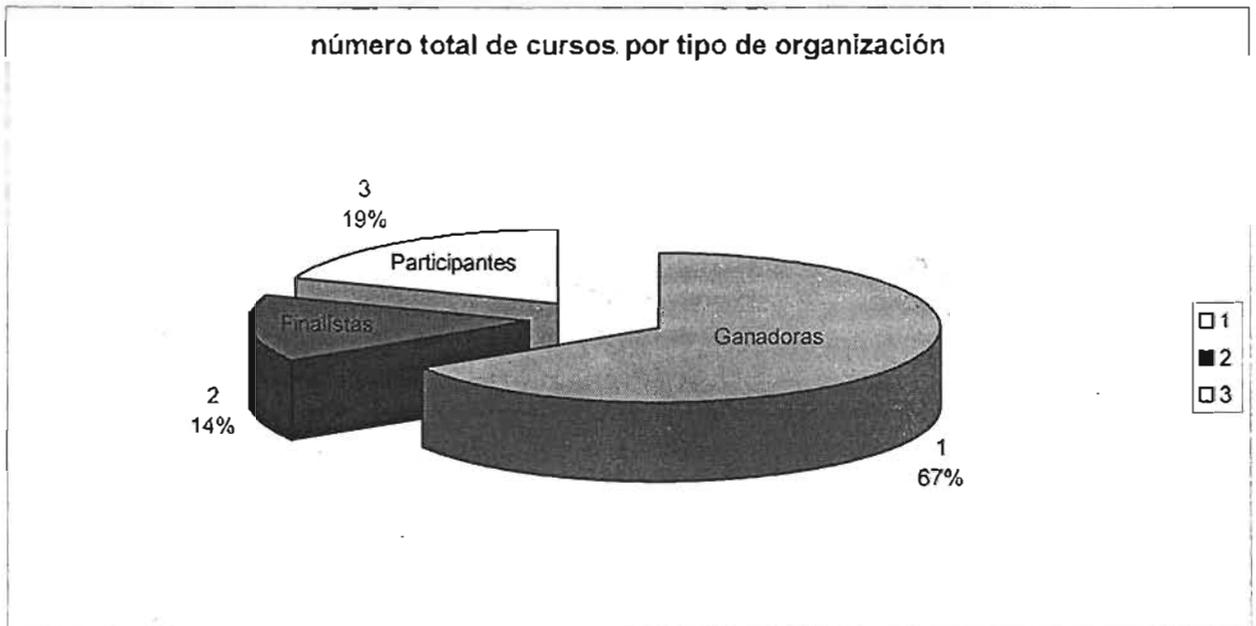
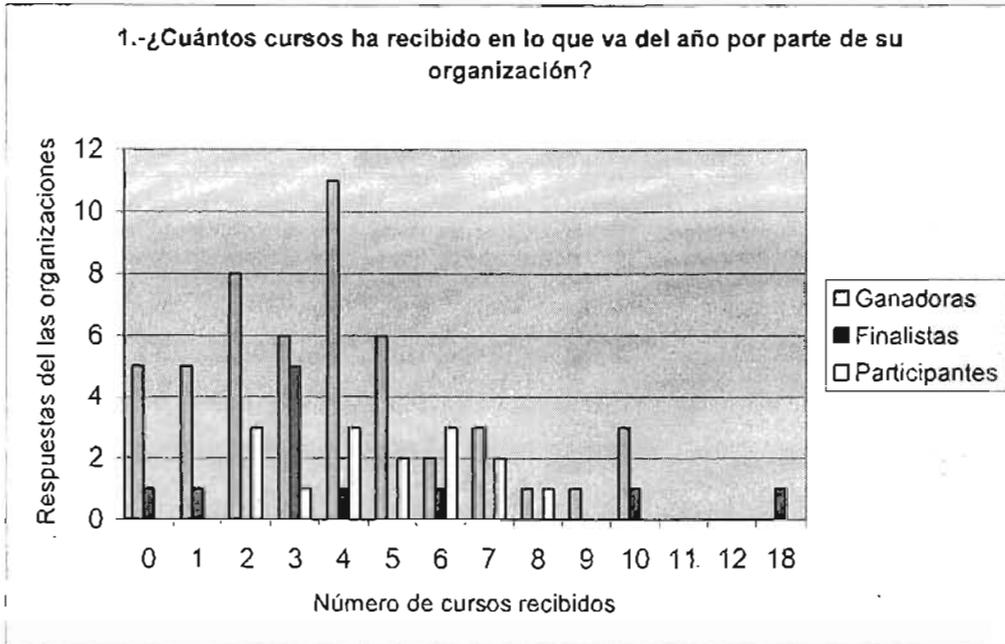
25.- ¿ El nivel de las mejoras, en el ambiente laboral de la organización ha sido ?

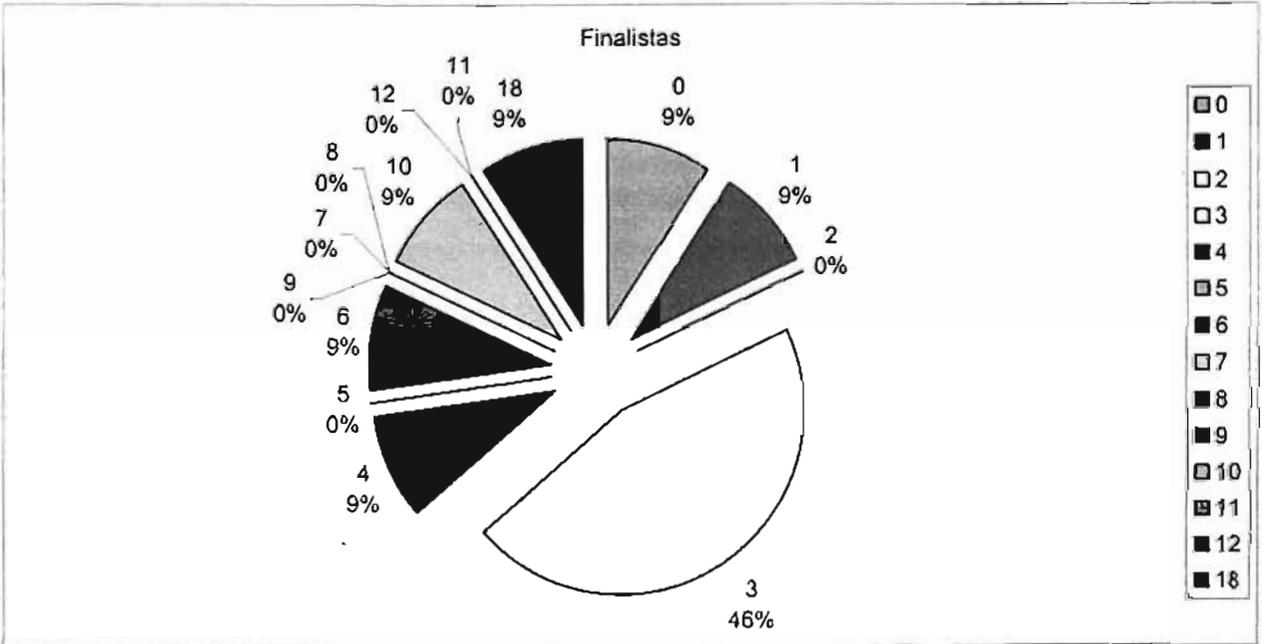
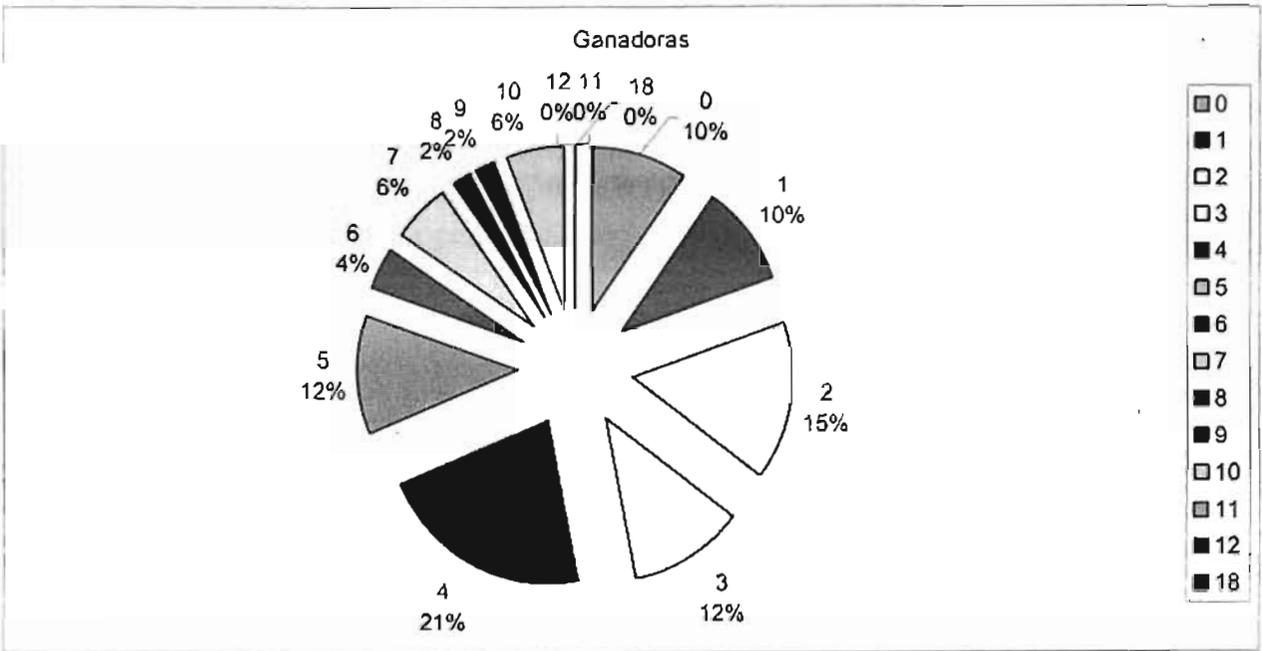
Alto  Medio  Bajo

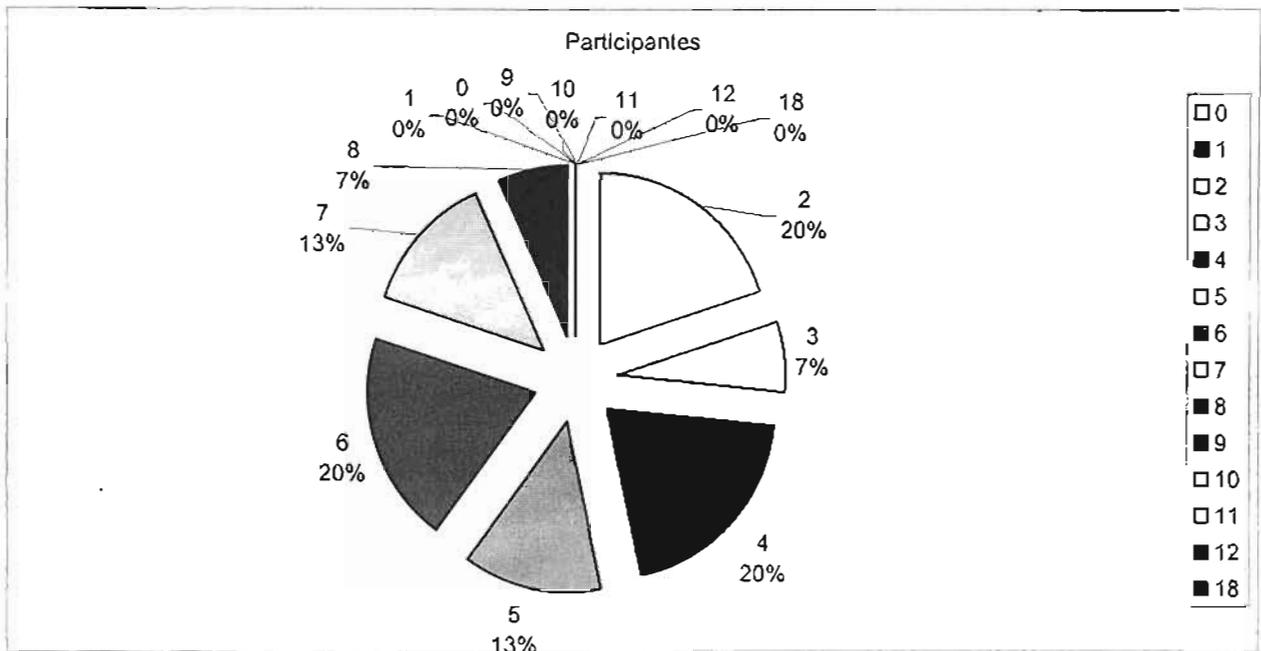
Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de aplicación: \_\_\_\_\_  
Dependencia: \_\_\_\_\_

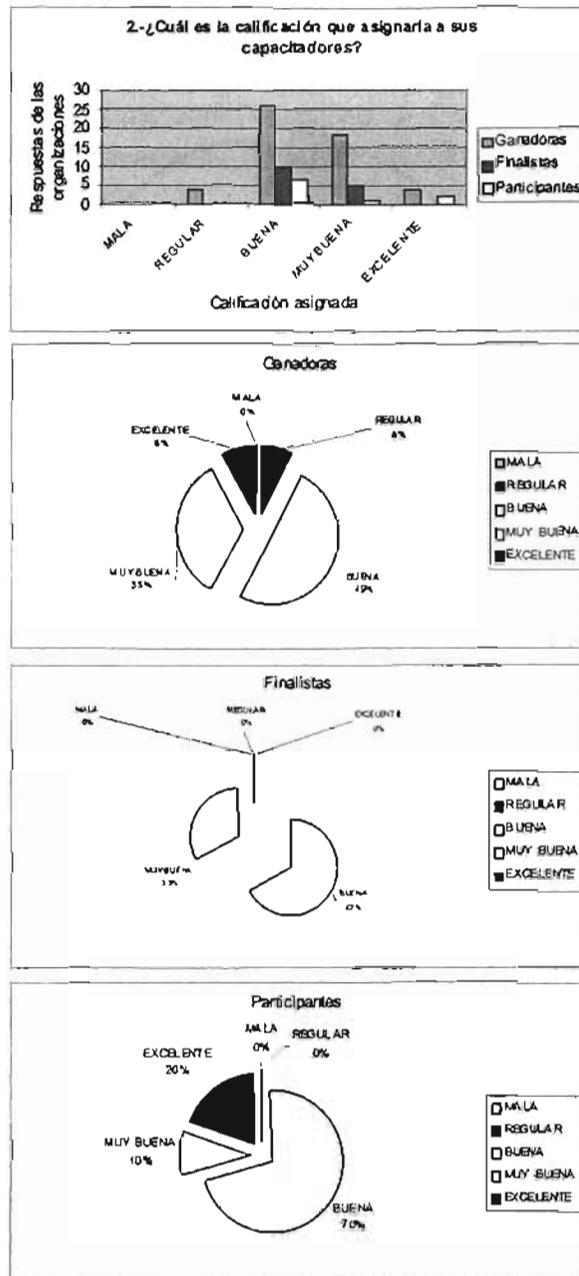
**¡GRACIAS!**

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO



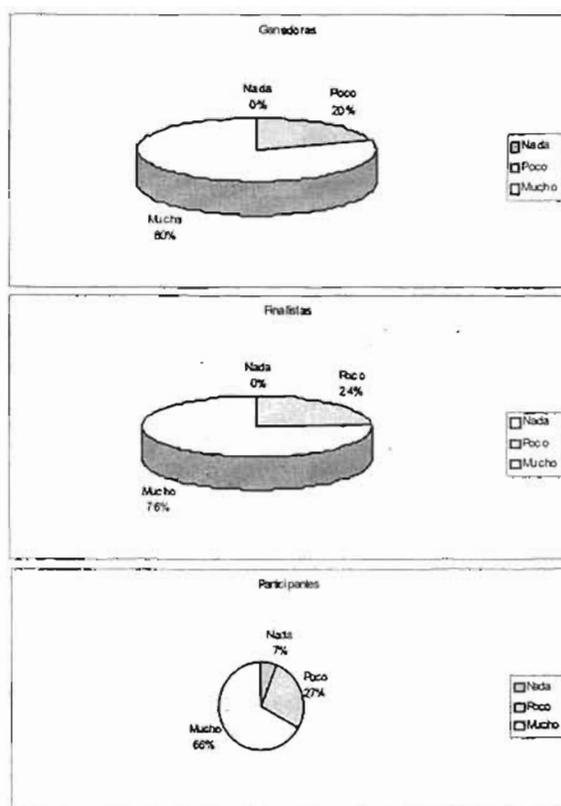






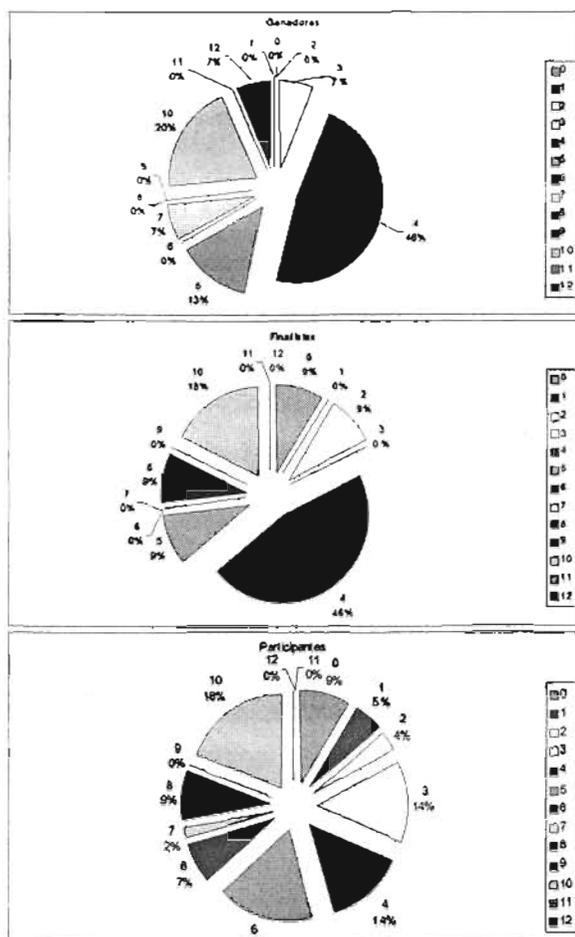
La calidad de la capacitación recibida fue similar en todas las organizaciones encuestadas. Este dato no aporta por sí sólo elementos para poder concluir que es un factor fundamental para la consecución de modelos de calidad.

3.- ¿ QUÉ TANTO APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS AL TRABAJO DURANTE LA SEMANA ?



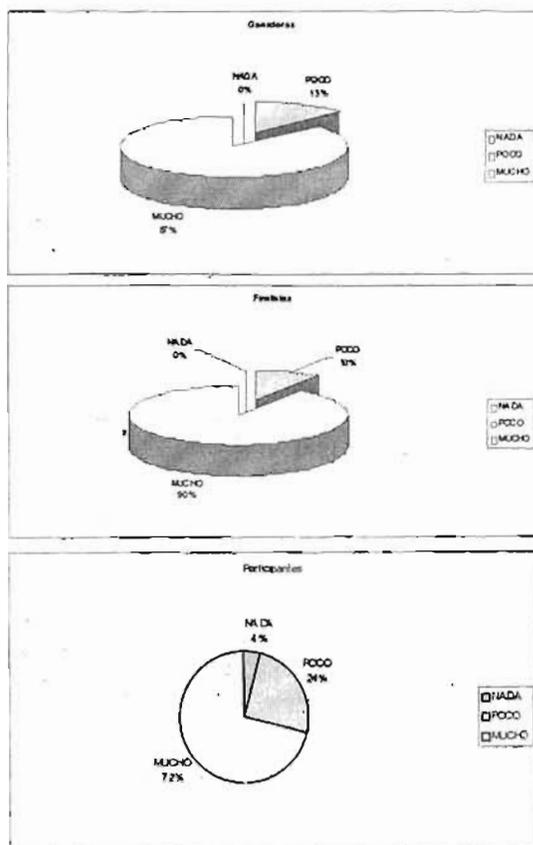
Esta diferencia demuestra que las dependencias con más éxito son aquellas que aplican mayormente los conocimientos adquiridos en las capacitaciones al trabajo.

4.- ¿ CUÁNTAS OPORTUNIDADES LE BRINDA LA DEPENDENCIA DE MEJORAR SUS CONOCIMIENTOS DURANTE EL AÑO ?



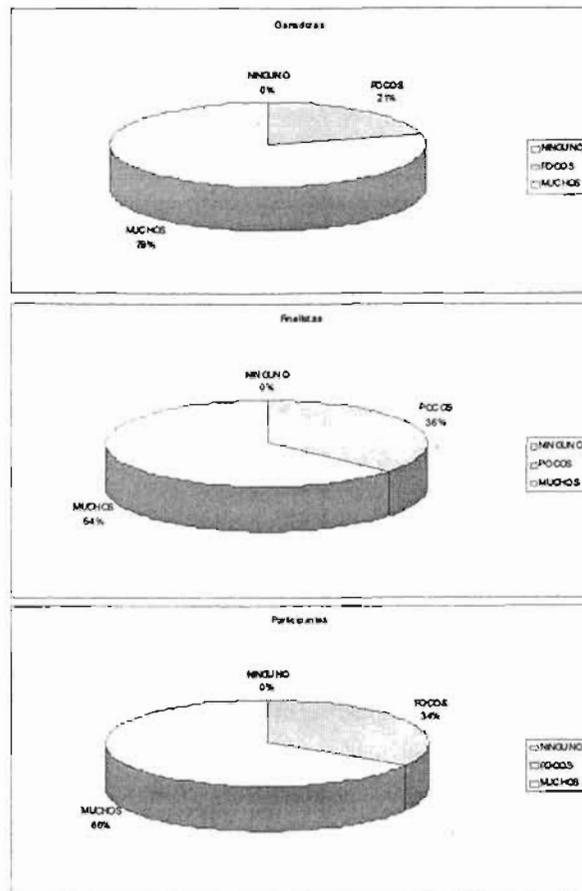
No se observa una tendencia clara en este rubro ya que los resultados son muy similares en los tres rangos medidos por lo que resulta difícil concluir cual es la mejora en este sentido, pero es menester señalar que todas las dependencias participantes se han preocupado por capacitar y desarrollar a su personal.

5.- ¿ QUÉ TANTO APROVECHA USTED ESTAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO ?



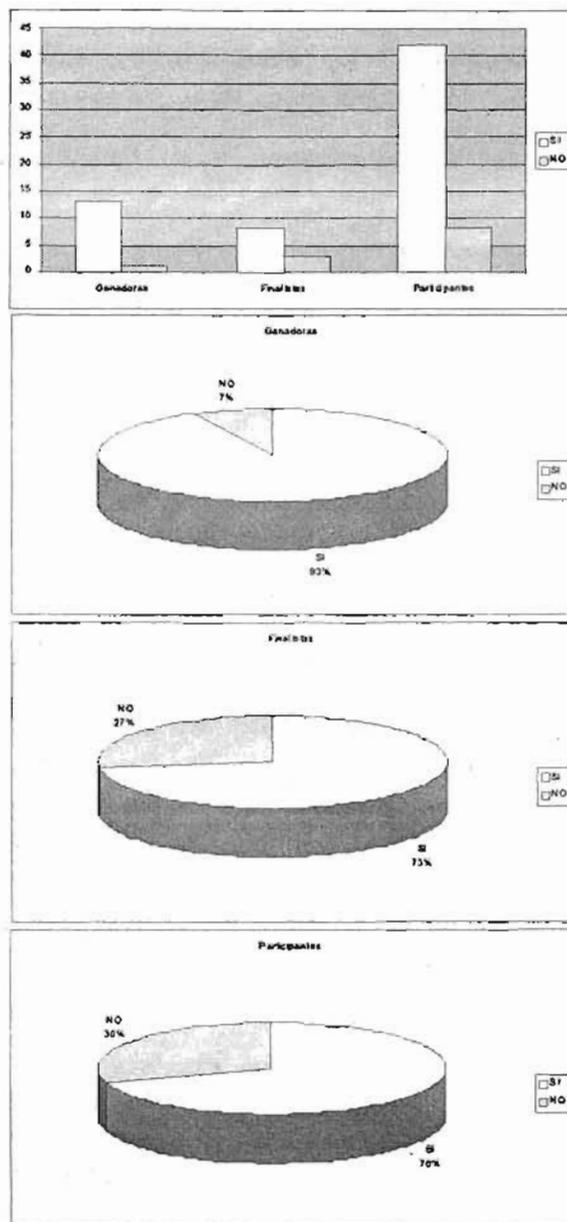
Estas gráficas demuestran que mientras los empleados se preocupan por ser más competitivos para acceder a niveles superiores de desarrollo personal y organizacional, los sistemas de calidad serán más contundentes.

6.- ¿ CUÁNTAS PERSONAS ESTAN INTERESADAS EN ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS PARA MEJORAR SUS PUESTOS ?



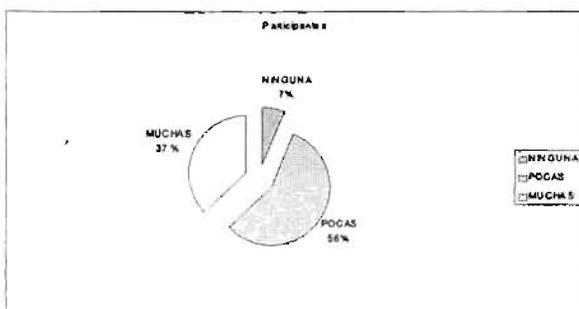
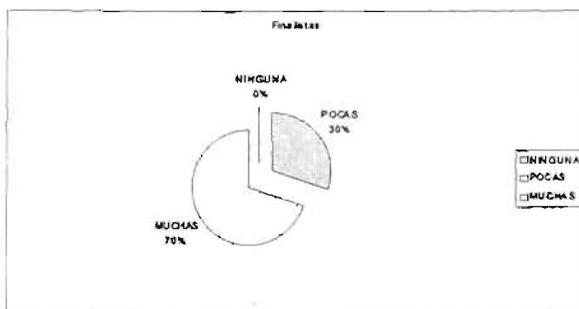
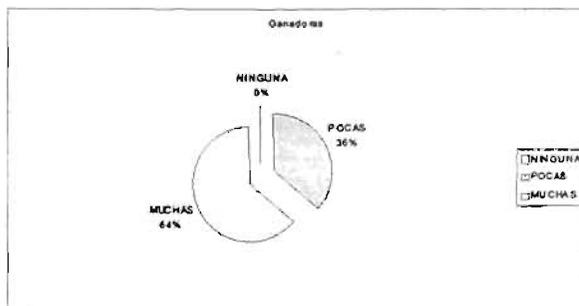
Es muy notable el hecho de que las dependencias que comienzan a caminar en el sendero de la calidad, cambian su cultura organizacional tradicional en la que priva el compadrazgo y la poca motivación del personal por desarrollarse por competir por superar su nivel en base a conocimientos y actitudes nuevas. El clima de confianza, congruencia y transparencia origina que los empleados quieran desarrollarse y competir.

7.- ¿ CUENTA SU DEPENDENCIA CON UN SISTEMA DE OPORTUNIDADES CLARO Y TRANSPARENTE ?



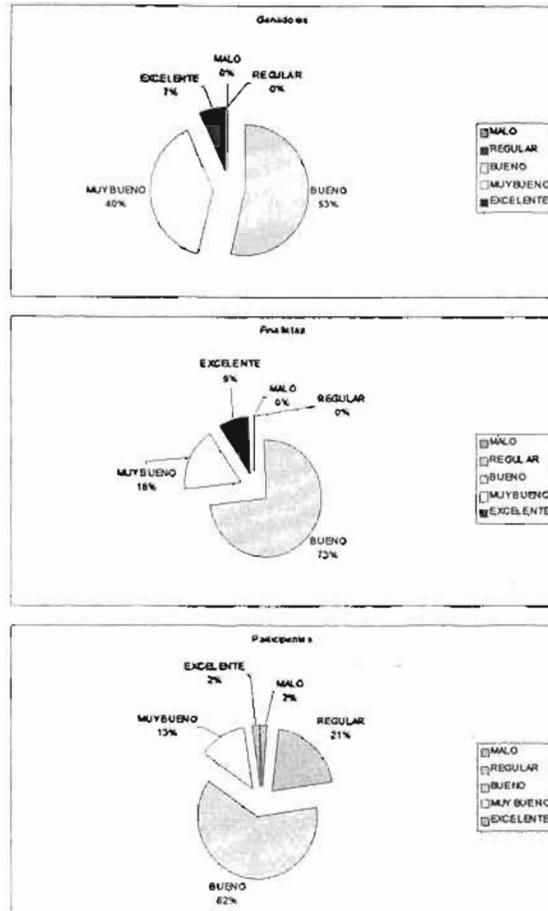
La contundencia de los datos demuestra que mientras más clara y honesta sea la forma de acceder a mejoras en concursos por los puestos superiores hace que el personal se motive y supere.

8.- ¿ CUÁNTAS OPORTUNIDADES DE SUPERACION SE HA CUMPLIDO A TRAVÉS DE UN SISTEMA CLARO Y TRASPARENTE ?



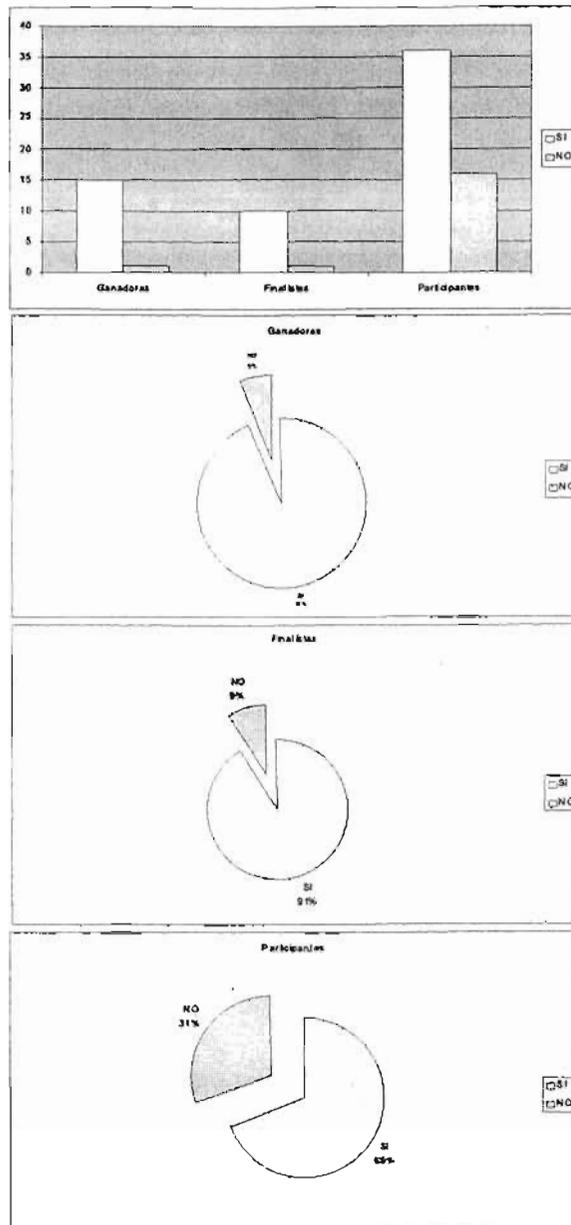
La congruencia entre lo que se dice y lo que se hace es vital para el éxito de los sistemas de calidad basados en el cliente interno ya que el cumplimiento de esas oportunidades debe dejar bien en claro y sin lugar a ninguna suspicacia que el camino correcto es el desarrollo y la capacitación, ya que hoy en día los clientes internos o empleados deben ser trabajadores del conocimiento. Es muy notable el hecho que las dependencias que más cumplieron con sus programas de oportunidades de desarrollo fueron las que obtuvieron mayor éxito en sus programas de calidad.

9.- ¿ CÓMO CONSIDERA EL SISTEMA DE OPORTUNIDADES DE SUPERACIÓN ?



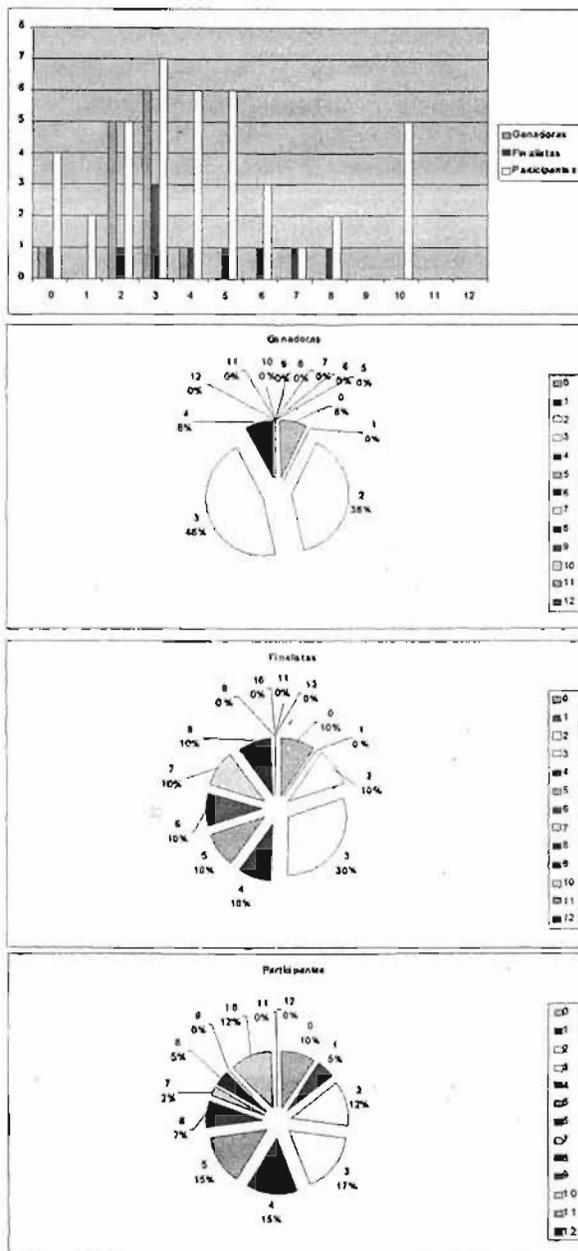
El diente interno califica más positivamente a sus sistemas de superación en las dependencias finalistas y ganadoras, lo que nos lleva a pensar que las oportunidades de desarrollo transparentes son un indicador fundamental a observar para los sistemas de calidad.

10.- ¿ EXISTEN PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN EN SU DEPENDENCIA ?



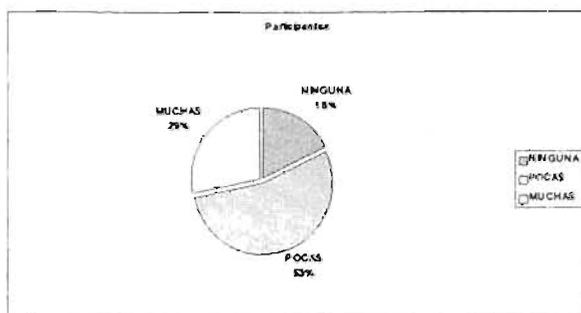
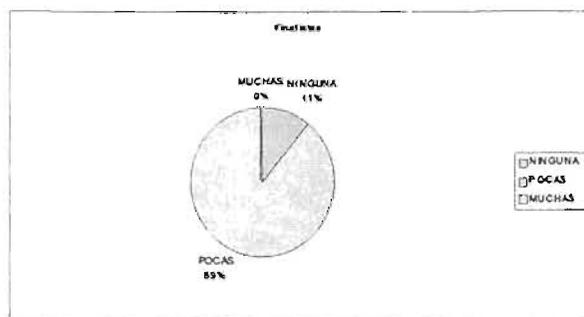
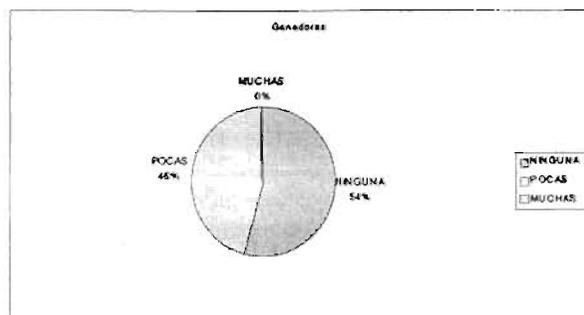
Las dependencias con sistemas de calidad más exitosos son aquellas que se preocupan por motivar a su cliente interno, e implementan programas para hacerlo sistémico.

11.- ¿ CUÁNTOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN EXISTEN EN SU TRABAJO?



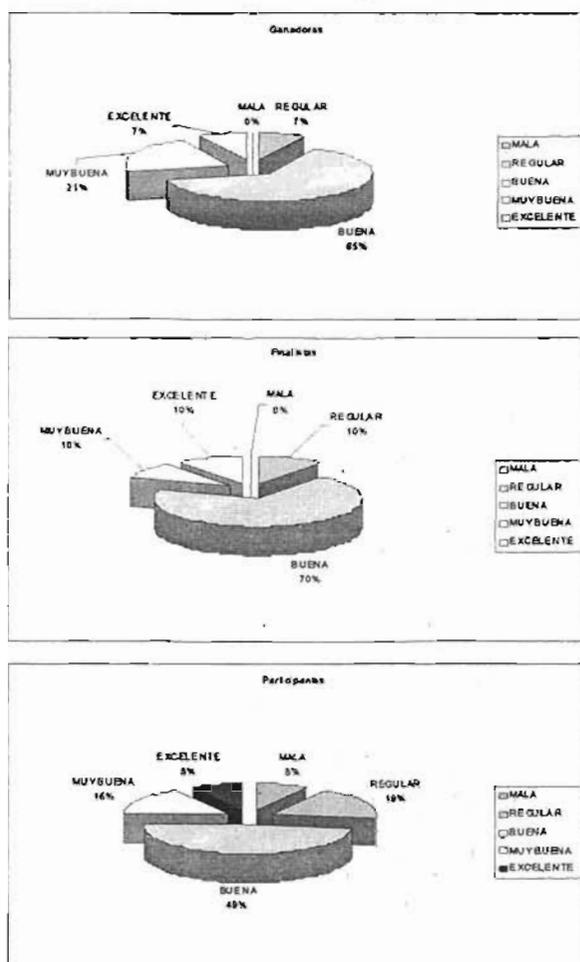
Los presentes gráficos de muestran que para el personal no es importante el número de programas de motivación, así podemos observar que las dependencias participantes son quienes tienen más programas de motivación.

12.- ¿ CUÁNTAS FALLAS PRESENTAN ESTOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN ?



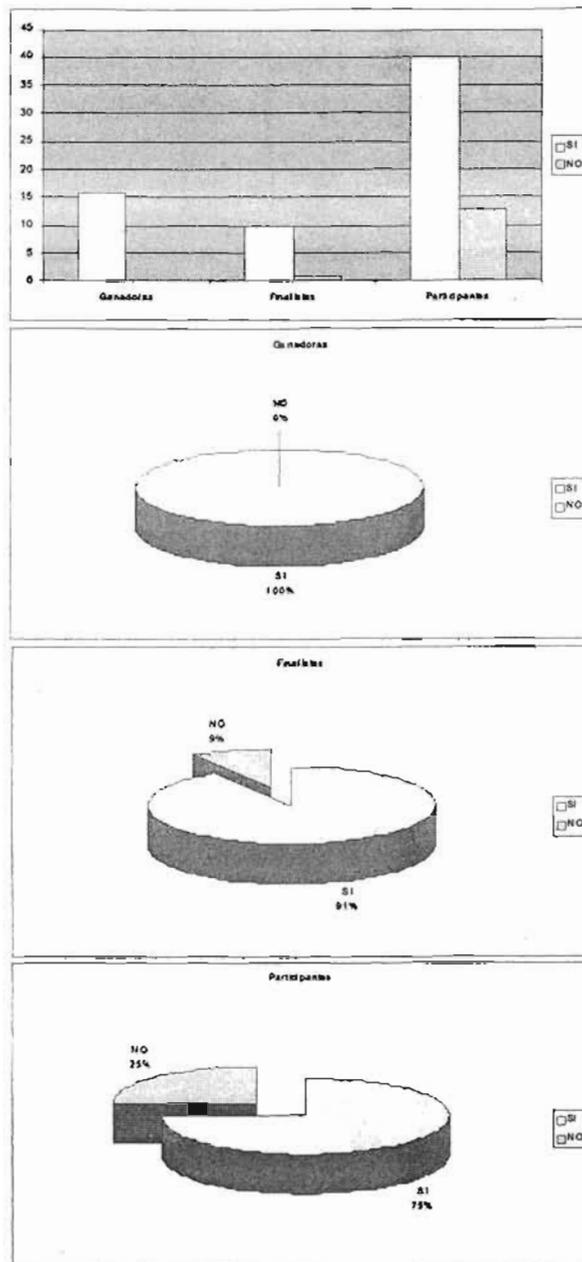
Contrastando los anteriores gráficos, en los presentes se observa que quienes han desarrollado programas más sólidos y robustos tienen mayores probabilidades de éxito.

13.- ¿ QUÉ OPINA DE LA MANERA DE CÓMO OPERAN ESTOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN ?



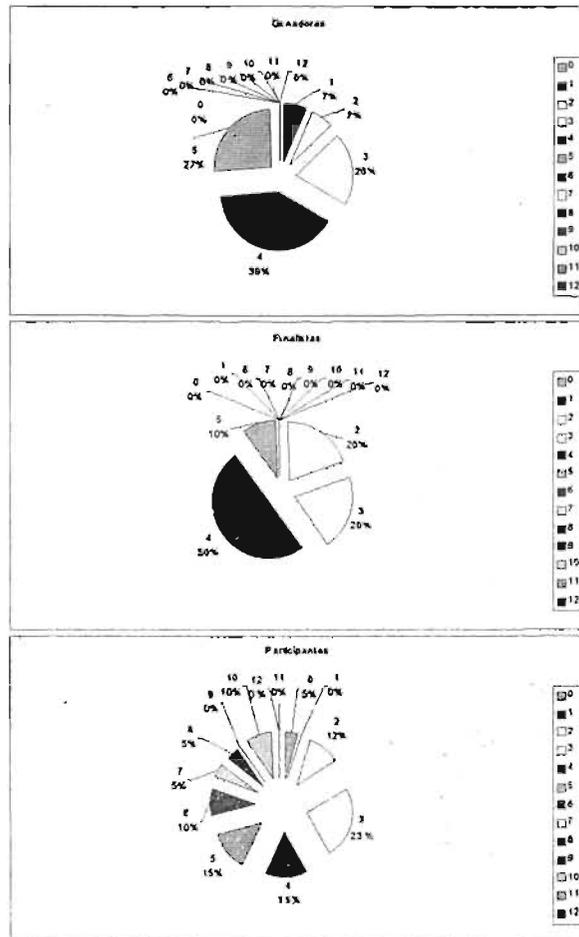
Estos gráficos reafirman lo argumentado anteriormente ya que es notoria la diferencia de opiniones entre el personal de las dependencias con éxito y aquellas que han intentado sin alcanzar el objetivo, ya que si bien no es un porcentaje muy grande en las opiniones que califican mal y regular los programas de motivación, si hay que hacer notar que en las dependencias con más logros no hay calificaciones reprobatorias y el porcentaje de regular es más bajo, en conclusión la satisfacción en este sentido es más fuerte en las dependencias finalistas y ganadoras.

14.- ¿ EXISTEN PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO EN SU DEPENDENCIA ?



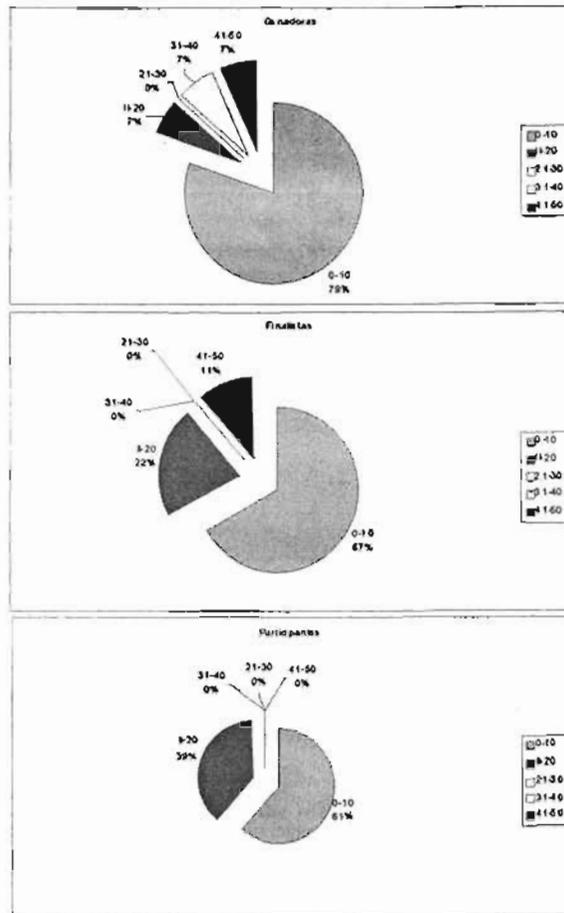
La claridad de la tendencia es notoria. Mientras en las dependencias ganadoras el reconocimiento es primordial, en las finalistas y participantes es un aspecto que se ha descuidado y que sin duda resulta importante para el empleado.

15.- ¿ CUÁNTOS PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO EXISTEN EN SU TRABAJO ?



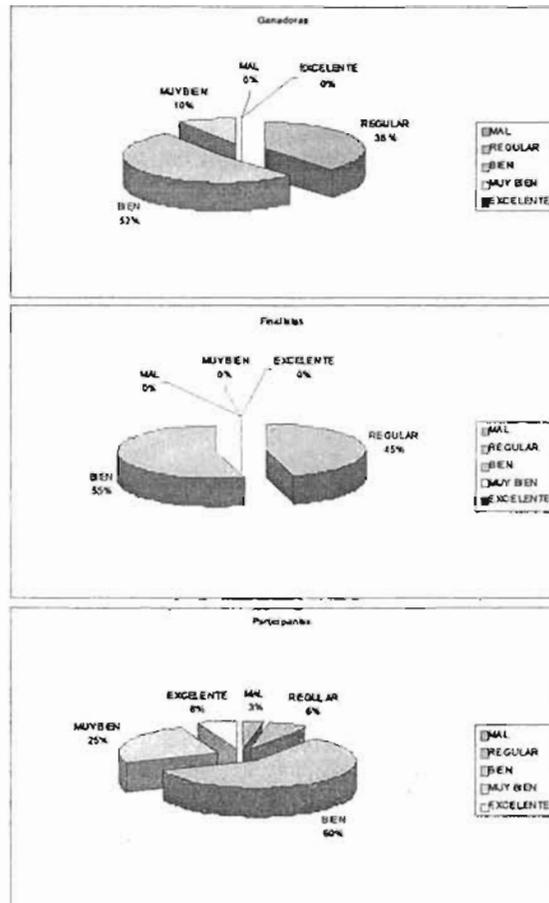
La dispersión encontrada en las dependencias participantes nos hace pensar en el hecho de que la sistematización no es una idea sólida en estas dependencias ya que el criterio entre unas y otras es muy disímil. En contraste con las dependencias ganadoras en donde no existe tanta dispersión en los rangos ya que hay que resaltar que son pocos programas pero con mayor impacto en el trabajador.

16.- ¿ CUÁNTOS RECONOCIMIENTOS ENTREGAN AL AÑO ?



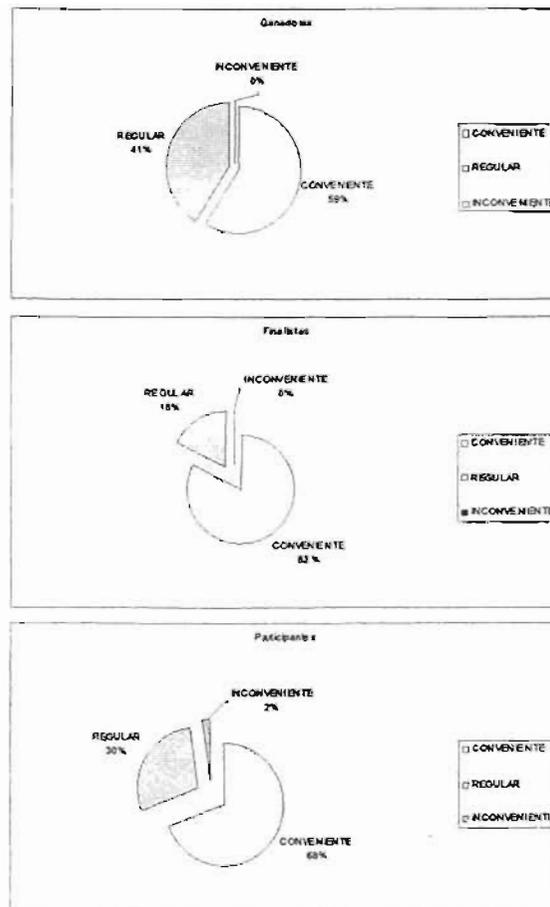
Reafirmando el argumento anterior es notable que en las dependencias ganadoras los trabajadores tienen más oportunidades de ser reconocidos por su buen desempeño.

17.- ¿ CÓMO CONSIDERA QUE SE APLICAN LOS PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO ?



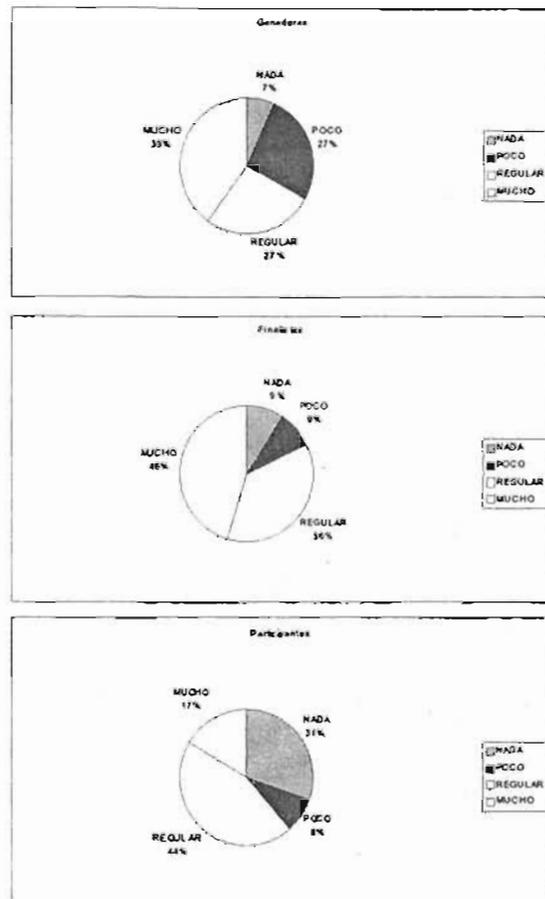
La contundencia de los datos reafirma lo argumentado anteriormente ya que es notoria la diferencia de opiniones entre el personal de las dependencias con éxito y aquellas que han intentado sin alcanzar el objetivo, hay que hacer notar que en las dependencias con más logros no hay calificaciones reprobatorias y el porcentaje de regular es más bajo, además en las ganadoras existe una mejor calificación a la aplicación de los programas que buscan reconocer al personal y en las participantes existen calificaciones incluso reprobatorias.

18.- ¿ CÓMO CONSIDERA EL LIDERAZGO QUE SE APLICA EN SU ORGANIZACIÓN ?



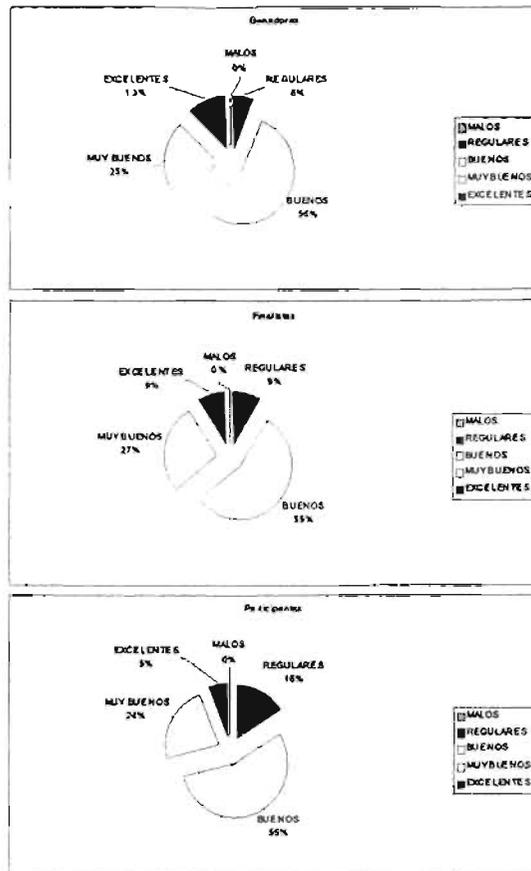
Los datos mostrados señalan que el diente interno tiene mayor conformidad con sus líderes en las dependencias que han avanzado más en sus modelos, observándose el hecho de que la inconformidad aunque siendo apenas de un 2% de los encuestados en las dependencias participantes, existe, y esto puede ser motivo de resistencias y por ende de bajo nivel de calidad.

19.- ¿ CÓMO CONSIDERA QUE EL LÍDER HA AFECTADO PARA LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN ?



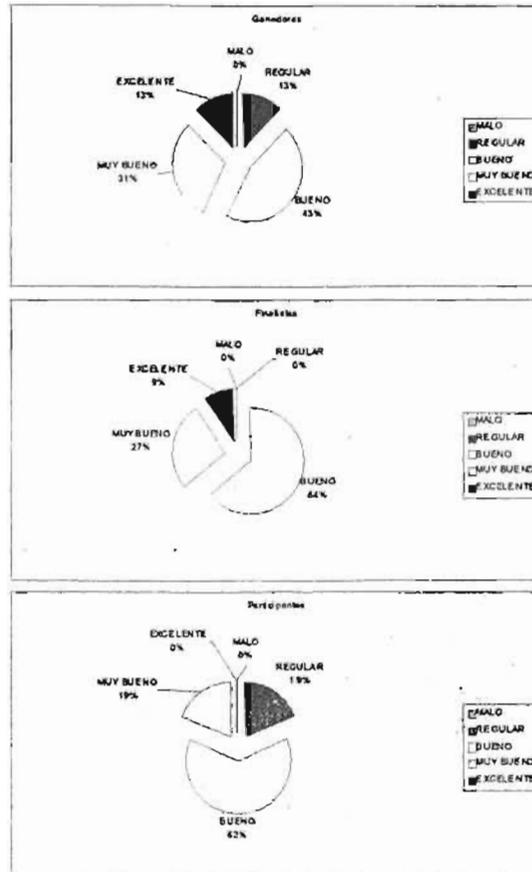
La importancia del líder y sus efectos en la organización son fundamentales para el éxito, las gráficas ilustran la influencia del liderazgo para la consecución de los resultados.

20.- LOS RESULTADOS DEL TRABAJO EN SU ORGANIZACIÓN SON :



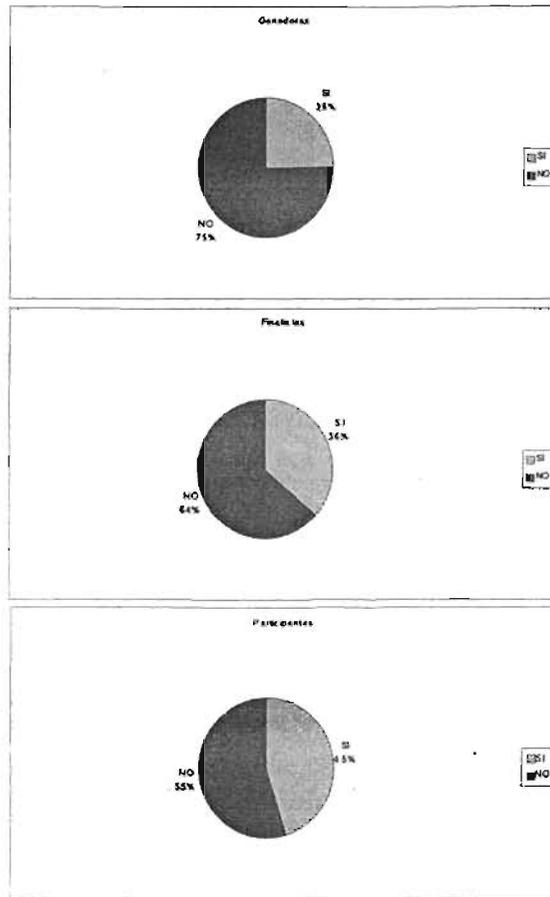
Existe en estos gráficos una tendencia en la cual son apenas diferenciables las dependencias ganadoras, finalistas y participantes, ya que se califican a si mismos apenas abajo uno del otro en el orden de ganador a participante. De esta forma en excelente hay un punto de diferencia porcentual de ganador a finalista y de finalista a participante, esta tendencia se continua, y curiosamente en la calificación de regular se revierte habiendo variación pero ahora a la inversa, haciendo la adaración que el punto medio de mejor a peor en nuestra medición es el "bueno", por lo tanto se concluye que los resultados se consideran mejores en las dependencias con mayores logras en un modelo de competitividad de calidad.

21.- ¿ CÓMO CONSIDERA USTED EL AMBIENTE DE TRABAJO ?



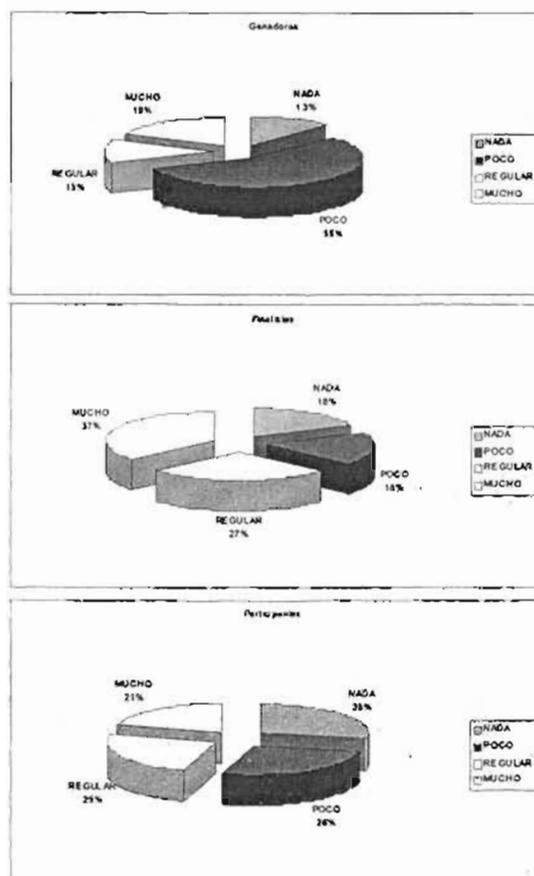
En esta calificación el grueso de las asignaciones cae dentro del bueno y muy bueno, sobresaliendo las dependencias ganadoras que califican con un 13% en excelente.

22.- ¿ LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN SE DEBEN AL AMBIENTE DE TRABAJO ?



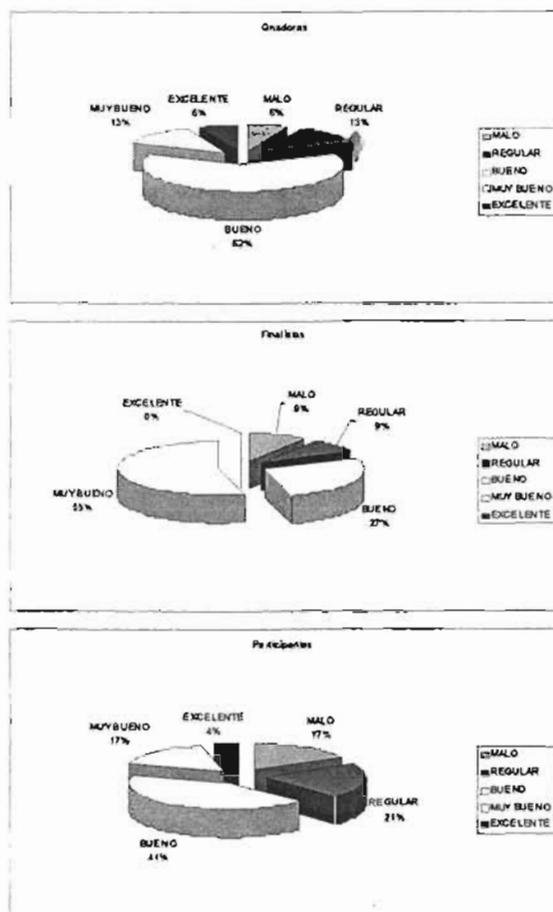
Nuevamente se observa una tendencia clara hacia confirmar que el ambiente de trabajo genera problemas de calidad y productividad, según los datos expuestos se concluye que una dependencia con menos problemas en el ambiente laboral alcanza más altos niveles de calidad.

23.- ¿ EN QUE MEDIDA AFECTA ESTE AMBIENTE A LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN ?



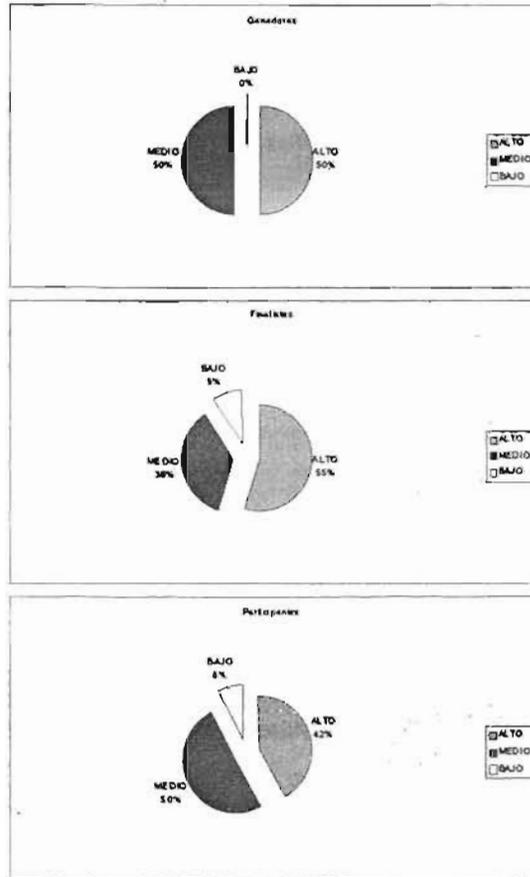
El ambiente como condicionante de los resultados, es un generador de efectos como la sinergia o fisuraje, y en la medida que este se encuentre más enfermo afectará otros ámbitos de la organización. Las dependencias con menor éxito en sus sistemas de calidad tienen según los datos mostrados mayor incidencia del ambiente en los resultados de la organización.

24.- ¿ CÓMO CONSIDERA QUE SERÁ EL FUTURO DE SU ORGANIZACIÓN SI EL AMBIENTE DE TRABAJO SIGUE IGUAL AL ACTUAL ?



En general se distingue confianza sin haber una tendencia definida. Las organizaciones ganadoras tienen 19% positivo y 19% negativo siendo el grueso el punto medio (bueno). Las organizaciones finalistas no argumentan excelente pero el muy bueno es 55% y su lado malo es apenas 18%. Las organizaciones participantes son más pesimistas ya que su parte negativa suma 38% y su positiva 21% siendo el grueso de la calificación el punto medio al igual que las primeras. Esta confianza en un buen futuro sin duda es reflejo del avance y maduración que se obtiene en las organizaciones al planear e implementar el trabajo, bajo métodos que persiguen el logro de la calidad total.

25.- ¿ EL NIVEL DE LAS MEJORAS EN EL AMBIENTE LABORAL HA SIDO ?



En las dependencias menos exitosas en sus sistemas de calidad el nivel de mejoras en el ambiente laboral tiene más áreas de oportunidad que en las dependencias con menores logros.

## CONCLUSIONES AL ESTUDIO DE CASO

Muchas organizaciones utilizan los modelos de calidad buscando la implantación de sistemas de calidad que les den amplios beneficios y les generen bienestar procurando con ello su productividad y competitividad. Sin embargo, en la realidad no muchas organizaciones logran alcanzar los resultados esperados. Esto puede obedecer a múltiples causas, pero algunas de estas son las siguientes (por lo que hay que tener cuidado):

- 1) La alta dirección no se compromete con el proceso de implantación y promoción interna. Es común que se crea que la implantación de la calidad es sinónimo de un cambio actitudinal y que por lo tanto, lo que el personal requiere es de una "buena charla de motivación", pero no hay compromiso en lo referente a mejora de sistemas, procesos, gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos para la calidad. Al final, los sistemas de calidad, no funcionan.
- 2) La alta dirección no se preocupa por capacitarse en modelos de calidad.
- 3) Se realizan diversas acciones con la esperanza de que se solucionen los problemas y las desviaciones, pero no hay resultados claros y contundentes. Esto es común en organizaciones que no saben definir con precisión sus problemas y aplican muchas acciones y pseudosoluciones (es como tomar muchas medicinas para ver cual funciona sin conocer el padecimiento). Siguiendo esta metáfora, es común encontrar organizaciones que saben "donde les duele" pero no saben por qué y sin embargo, llevan a cabo diversos tratamientos para curarse. Es común encontrar planes de calidad repletos de acciones de mejora, pero cuando se les pregunta ¿Cuál es el problema?, no hay respuesta congruente (con las acciones).
- 4) El personal de la organización no tiene un plan de capacitación y entrenamiento adecuado para la implantación y promoción de sistemas de calidad y mejoramiento continuo. Estamos de acuerdo que muchas mejoras se pueden realizar con la experiencia y el conocimiento adquirido en el pasado, pero los problemas reales de calidad, requieren métodos y técnicas especiales, que deben ser compartidas por todo el personal, especialmente las mejoras que tienen que ver con la mejora de la consistencia y predecibilidad de los procesos (reducción de la variación), ya que se requiere de métodos estadísticos (tanto en organizaciones de servicio como de manufactura).
- 5) Utilizan el modelo de calidad como si fuese un modelo "mágico y único para todo mal", pero no se entiende que todo tratamiento depende de un buen diagnóstico y este debe ser realizado por un experto "neutral" que pueda canalizarnos al adecuado especialista. En medicina, si voy con el neurólogo, el tratará de encontrar una cura relacionada al sistema nervioso central, y si con las mismas dolencias acudo a un médico ortopedista, el buscará las soluciones en mi sistema motriz, columna vertebral, etc. Por eso comúnmente acudimos a un Médico internista para que el realice un diagnóstico "neutral" y nos recomiende

hacia otros especialistas. El modelo de calidad, solamente sirve como modelo inicial para el cambio organizacional en casos en donde las condiciones propias de la organización y del entorno garantizan mejoras dirigidas hacia la satisfacción del cliente. Si una organización tiene pasivos y una gran deuda, lo mejor es que utilice modelos financieros para el cambio, más que de calidad total.

Los clientes internos son quienes operan los procesos por ello para que la calidad suceda se necesita directamente de su satisfacción (motivación desarrollo, trabajo en equipo, liderazgo congruente, capacitación constante).

Resulta importante resaltar la necesidad de complementar este tipo de estudios diagnósticos comparando dependencias que no participan en ningún modelo y que no han intentado introducirse en el ámbito de la calidad, ya que a simple vista y basándose en los conocimientos de la experiencia la diferencia es notoria. Las organizaciones (organizaciones, dependencias, etc), que han intentado desarrollarse a través de modelos de calidad, alcanzan grados superiores de satisfacción al cliente y en consecuencia su permanencia en su ámbito se asegura, beneficiándose el cliente interno e inclusive sus proveedores. Los grados de éxito en los sistemas de calidad dependen directamente de que el cliente interno sea bien conducido y desarrollado, para que en consecuencia el cliente externo sea cada vez mejor y mayormente satisfecho, ya que este es el factor fundamental en la cadena de valor de una organización.

## CONCLUSIONES

- 1 La Administración Pública, entendida como disciplina científica debe mantenerse actualizada, por lo que está obligada a insertar a su metodología y elementos teóricos, todos aquellos elementos que ha arrojado el la Gerencia Pública, propiciando la Gestión de la Calidad, que no es otra cosa que el avance en los procesos de trabajo.
- 2 Un elemento básico en el contexto de la calidad total es el usuario o beneficiario o usuario interno, que es la conciencia de los recursos humanos de la organización de que el producto de su trabajo se vuelve el insumo para el producto del trabajo de sus compañeros de organización pública.
- 3 Existe por tanto un usuario interno y otro externo, este último es la sociedad a la que se debe la administración pública, mientras que el primero es el compañero servidor público, que utiliza el trabajo de otro para realizar el suyo propio.
- 4 Si los usuarios internos incrementan cada uno su calidad, esto repercute en el incremento de la calidad en el servicio final que se otorgue, propiciando el mejoramiento del tejido social.
- 5 Pretender científizar el quehacer público sin elementos teóricos, resulta contradictorio, por lo que hay que plantear el incremento de la calidad con base en los precepto de Calidad Total que le son comunes a la administración privada y a la pública.
- 6 El alcance de la Calidad Total por cada uno de los servidores públicos en la administración pública, en cualquiera de sus tres niveles de gobierno, sólo se puede conseguir con la instrumentación de mecanismos científicos como son el incremento de la capacitación, el reconocimiento del factor humano y la planeación estratégica. Implantar un proceso de calidad total conlleva realizar cambios profundos y radicales en la forma de administrar y visualizar la organización. Calidad total no es un programa motivacional, donde todos los integrantes de la organización pública estén concientes que hacerlo bien a la primera es importante y necesario para la organización.
- 7 Los ambientes laborales enfermos o viciados pueden contener en si mismos los "virus" de ineficiencia y corrupción, por ello el desarrollo y fortalecimiento de liderazgos, la planeación estratégica y la motivación del personal cobra especial jerarquía en el interés por ofrecer cada vez mayor calidad a nuestros beneficiarios. Esta evolución es lenta ya que estamos hablando de factores culturales y el cambio positivo en estos se da poco a poco en el tiempo y con mucha perseverancia y congruencia, se debe cuidar que la organización trabaje armónicamente dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Además posee valores humanísticos los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

- 8 Estamos de acuerdo como mencionó Lewin que “no hay nada más práctico que una buena teoría”, sin embargo una de las formas en que se puede hacer avanzar la teoría de la gerencia pública y mantener una relación saludable con la práctica y la aplicación consiste en seguir empleando una definición vaga del término teoría. Ya que hoy los teóricos no ofrecen elementos suficientes para construir una sólida base y los practicantes ofrecen herramientas que sin duda ayudan concretamente a resolver problemas exitosamente.
- 9 Los administradores públicos están mejor como administradores públicos que los gerencistas públicos, pero si se favorece el desarrollo y aplicación de una teoría prescriptiva aunque bastará algo sencillo generalizador los especialistas en gestión pública podrán ofrecer un tipo de conocimiento mejor que el que disponen los administradores públicos.
- 10 La calidad es una percepción del usuario, a mayor cultura social, mayor nivel de exigencia de elevados estándares de calidad en servicios y productos, por ello el elemento humano interno debe ser cada vez más competente y competitivo, en rolado en ambientes detonadores de retos y con posibilidades de ser evaluados objetivamente en su desempeño ofreciendo esto posibilidades de mejora en el desempeño e impacto en resultados organizacionales. Algunos directivos esperan la solución mágica a todos sus problemas e inclusive que se oculten deficiencias administrativas y la ausencia de un verdadero liderazgo; otros esperan llegar a tener una organización, con mejores resultados, beneficiarios o usuarios satisfechos y empleados contentos; otros, los más cínicos, una nueva forma de explotar a sus trabajadores. Sea cual fuere el fin último del proceso de calidad total, éste fracasara si no se entiende la esencia y la magia que encierra su verdadera filosofía.
- 11 Las organizaciones públicas deben evolucionar hacia esquemas que les permitan crear redes para allegarse información compartida que les permita responder a las exigencias del mundo actual para responder de forma oportuna a problemas concretos mediante procesos modernos, seguros y con apego a la normatividad.

## BIBLIOGRAFÍA

AMARO Guzmán Raymundo, *prólogo de la obra Evolución de la Administración Pública en los países en desarrollo y el caso de la República Dominicana*, del Dr. José María Jácome, Santo Domingo Publicaciones ONAP, 1981, 548 págs.

ANDRADE Sánchez, Eduardo, *Teoría general del estado*, México, Editorial Harla, 1990. 375 págs.

ARISTÓTELES, *La política*, México, Porrúa, 1985, 319 págs.

GARCÍA Maynez Eduardo, *Introducción al Estudio del Derecho*, 38ª Edición, México, Porrúa, 1986. 444 págs.

GUERREO Omar, *La administración pública del estado capitalista*, México, Fontamara, 1981, 277 págs.

HELLER Hermann, *Teoría del Estado*, México, Fondo de Cultura Económica, 1985, 341 págs.

LÓPEZ Basilio Horacio, *Elementos de administración*, México Editorial PAX, 1974. 247 págs.

MEOÑO Segura Johnny, *Introducción al Análisis de la Burocracia Pública*, Universidad de Costa Rica 1980, 585 págs.

MUÑOZ Amato Pedro, *Introducción a la Administración Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 1980, 321 págs.

TERRY George R. *Principios de Administración*, México, Compañía Editorial Continental, 1971, 425 págs.

TOUCHARD Jean. *Historia de las ideas políticas*. Capítulo XII: sección I. Traducción de J. Pradera. Madrid. Editorial Tecnos, 1981. 369 págs.

VARIOS autores. *Diccionario de Política y Administración Pública*. Editado por el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. México 1980, Tomo 1. 725 págs.

VALDES Luigi, *Conocimiento es futuro*, hacia la sexta generación de los procesos de calidad Ed. CCTC, México, 1998

CANTÚ Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. Mcgraw Hill, México, 2001

GUÍZAR Rafael, *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*, Ed. Mcgraw Hill, México, 1999

- HIRATA Okamoto Ricardo, *Apuntes diplomado en calidad*, CIC, México, 2000
- HIRATA Okamoto Ricardo, *Apuntes diplomado avanzado en calidad*, CIC, México, 2000
- ROBBINS S., *Comportamiento organizacional*, Ed. Pearson, México, 2000
- Unidad de Educación Municipal, *Yo soy de León*, León, Guanajuato; 2000
- MAGGI Yañez Rolando Emilio, *Desarrollo humano y calidad*, Ed. Limusa, México, 1999
- ALVEAR Sevilla Celina, *Calidad total I*, Ed. Limusa, México, 1999
- ALVEAR Sevilla Celina, *Calidad total II*, Ed. Limusa, México, 1999
- SCOUT Cynthia, *Como dirigir el cambio en las organizaciones*, Ed. Iberoamérica, serie 50 minutos, México, 2001
- SAGROVE Kit, *Cómo hacer que funcione la calidad total*, Ed. Panorama, México, 1997
- BATTEN Joe, *Cómo construir una cultura de calidad total*, Ed. Iberoamérica, serie 50 minutos, México, 2001
- BONE Diane, GRIGGS Rick, *Calidad en el trabajo*, Ed. Iberoamérica, serie 50 minutos, México, 2001
- Secretaría de Educación de Guanajuato, *Manual del sistema de mejora continua en educación*, México, 2002
- Secretaría de Educación de Guanajuato, *Del crepúsculo al amanecer*, México, 2000
- MARTIN B. William, *Calidad en el servicio al cliente*, Ed. Iberoamérica, serie 50 minutos, México, 2001
- Institución Guanajuato para la Calidad, *Modelo de dirección por calidad total autodiagnóstico y evaluación premio Guanajuato a la calidad*, México, 2001
- DAVID Fred R., *Conceptos de administración estratégica*, Ed. Prentice Hall, México, 1995
- Compilador: GIBSON Rowan, *Repensando el futuro*, Ed. Norma, México, 2001
- BLANCHARD Kenneth, *Liderazgo situacional*, Ed. Mondadori, México, 2002

RODRÍGUEZ M.Darío, *Diagnóstico organizacional*, Ed. Alfaomega, México, 2000

#### REVISTAS:

Tú Gobierno, *Revista del Gobierno del Estado de Guanajuato*, enero 2001, febrero 2001, marzo 2001.

COLUNGA Carlos "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad" en: *Management today en español*. Sep. 1994.

De la Cerda Gastélum J. (1999). "Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México" en: *Management today en español*, octubre.

RUIZ de Chávez Manuel y JIMÉNEZ Aguado, Ricardo. (1997). "Competitividad con base en la innovación tecnológica de la Pequeña y Mediana Organización pública, en *Revista Calidad Total. Perspectivas*. DOS/94 de la Fundación Mexicana para la Calidad Total. México.

SAUCEDO Victoria, (1998). "Se deben mejorar todas y cada una de las áreas de las organización públicas", en *Revista Alto Nivel*. Año 6, Núm. 66, Febrero.

PAYER Jacques, "La competitividad actual" en revista *Mundo ejecutivo*, especial año 2000.

Compilador SHELTON Ken, "desarrollo personal y liderazgo, efectividad gerencial, Productividad organizacional", *Lo mejor de executive excellence*, volumen X 1998.

#### SITIOS WEB

[www.calidad.org.html](http://www.calidad.org.html)

[www.guanajuato.gob.mx](http://www.guanajuato.gob.mx)

[www.seis-sigma.com](http://www.seis-sigma.com)

[www.compite.org.mx](http://www.compite.org.mx)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

[www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com)

[www.laborum.com](http://www.laborum.com)

[www.fundameca.com](http://www.fundameca.com)

[www.cgeson.gob.mx](http://www.cgeson.gob.mx)