

7  
29



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

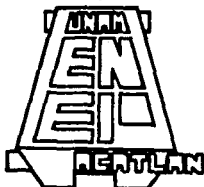
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLAN"

CIRCULOS DE CALIDAD, ESTRATEGIA PARTICIPATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PUBLICA



**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LIC. EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA  
P R E S E N T A :  
MARIA DE LOURDES GARCIA PASANTES



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Julio, 1991



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

	Página
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	6
<b>Marco Teórico</b>	
1.1 Concepto de Calidad	7
1.2 Evolución del concepto	14
1.3 Teóricos del control integral de calidad	20
1.4 Teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor	31
1.5 Teoría "Z"	33
<b>CAPITULO II</b>	36
<b>Empresa Pública, Factor Prioritario del Desarrollo Nacional</b>	
2.1 Sustentación Legal	37
2.2 Necesidad de modernización	43
<b>CAPITULO III</b>	48
<b>Productividad en la Empresa Pública: Unica Salida</b>	
3.1 Productividad a través de la calidad	50
3.2 Productividad y calidad de vida	53
3.3 El papel del directivo público	57
3.4 Cambio actitudinal en la dirección	61
3.5 Administración participativa v.s. autocrática	64

## CAPITULO IV

57

**Círculos de Calidad, 'Estrategia Participativa de los Recursos Humanos para el Incremento de la Productividad en la Empresa Pública**

4.1	Introducción a los Círculos de Calidad	70
4.2	Desarrollo de los Círculos de Calidad	74
4.3	Aspecto humano de los Círculos de Calidad	78
4.4	Círculos de Calidad	81
4.5	Propuesta del Programa de Instrumentación de los Círculos de Calidad	92
4.5.1	Determinación de objetivos	93
4.5.2	Políticas a seguir	96
4.5.3	Estructura	100
4.5.4	Capacitación a los participantes	102
4.5.5	Las seis herramientas de los Círculos de Calidad	105

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

124

## BIBLIOGRAFIA

136

## INTRODUCCION

A nadie escapa ya la urgente necesidad de que todos los países en vías de desarrollo, incrementemos nuestra producción a tal grado que nos volvamos económicamente autosuficientes. No es posible seguir elevando nuestras deudas externas, ni siquiera es aconsejable mantenerlas en el nivel actual. Es indispensable lograr un superávit que nos permita avanzar hacia la autosuficiencia.

Aunque un proyecto de esta naturaleza requiere la atención de un sinnúmero de factores, un requisito indispensable para lograr una economía nacional autosuficiente, es que los costos totales de producción y comercialización de los artículos y los costos de generación de los servicios sean competitivos a nivel internacional, en igualdad de calidad y servicio.

En este contexto, se ha puesto en marcha un rejuego de alternativas de toda índole, con la intención de buscar una salida, nos está obligando a reenfocar nuestra realidad, ya no basta ser "mejor" que los "malos", ahora hay que ser tan "bueno o mejor que los buenos".

Nos queda el reto de adecuar nuestra idiosincrasia tan "llevada y traída" conceptualmente, como los productores al "ahí se va"; a la nueva forma de hacer las cosas: bien desde el principio.

Algunos especialistas afirman que lo que México está afrontando, no es más que la parte que le corresponde en el conflicto económico internacional. En esto se basan para considerar que lo nuestro no es más que un fenómeno de "transición", puesto que sólo eslabona en forma natural a dos épocas de secuencia inevitable: la anterior holgada y despreocupada y la que sigue, difícil y cuesta arriba.

Lo importante es, que ante tal situación, no nos mantengamos con los "brazos cruzados", por el contrario, es necesario rodoblar esfuerzos, en serio, para salir avantes.

Nuestra realidad actual nos está moldeando una nueva personalidad nacional. Se trata de fuerzas sociales, de estímulos externos, de factores ambientales, que están ejerciendo presión sobre nuestro estilo tradicional de comportamiento, que puede ser el principio de un cambio de actitud.

Es tiempo de revertir las posturas de que "no me dicen cómo hacerlo", "no me han enseñado a querer mi trabajo", y fomentar el principio de que "el hacer las cosas bien, a la primera" acarrea beneficios para todos. Retomemos el hecho de que el trabajo es inherente al hombre, es una circunstancia que se mezcla con la inquietud humana de subsistencia, esto es, como parte del proceso de autorrealización, autoafirmación de su personalidad.

Por todo esto, la productividad es un planteamiento de salida de la crisis y una solución no de sobrevivencia simplemente, ante la competitividad internacional, sino una proyección a futuro del país.

El Estado mexicano, en su carácter de rector de la economía, debe transformar a sus instrumentos fundamentales: las entidades paraestatales, en organizaciones efectivas. Para que con su ejemplo, se genere una nueva cultura nacional de productividad, vía la calidad.

Los círculos de calidad, son grupos pequeños de gente que se reúne para identificar, analizar y proponer alternativas de solución a los problemas que aquejan su área de trabajo. Bien pudiera considerarse como una estrategia participativa para que en ese ambiente de confianza, - -

motivación característica, se logre el incremento de la productividad y la elevación del nivel de calidad de vida de los integrantes de la organización.

La productividad, no es simple y llanamente, "hacer más con menos", sino que es necesario ampliar esta concepción, promoviendo a todos los niveles, que este lema implica: hacer más producción, con más motivación, mayor ahínco, mayor voluntad y honestidad de nosotros mismos y menos desperdicios, apatía, egoísmo. Cambiar la competencia por la cooperación.

La productividad no se da por decreto, es cuestión de actitud, debe darse por autoconvencimiento, autoconfianza, para así predicar con el ejemplo y que se transforme en un valor más de los mexicanos. Recorde--mos el "spot radiofónico" de hace unos años: "nada de que ahí se va, nada de que a mi qué, vámonos respetando, todo hay que hacerlo bien". Debemos y podemos lograrlo.

Ahora bien, es por demás sabido que el recurso humano es el activo más importante de toda organización, si se le considera como tal, puede aportar mejoras que hagan más eficiente su desempeño y por ende el de la organización, generándose una nueva cultura de calidad-productividad que



permee desde la cúspide organizacional, hasta los niveles operativos; es decir, a lo largo y ancho de la empresa.

Por ello, la hipótesis planteada es que el recurso humano tiene potencial, los servidores públicos no deben mantenerse al margen; por el contrario si a la cabeza de una empresa pública existe un administrador convencido, comprometido y dispuesto a transformar esa entidad en un modelo de efectividad, con apoyo de la gente que conforma la organización; podrá hacerlo y confirmar entonces que los problemas existentes, en la búsqueda de darles soluciones; serán la vía para que la integración se dé entre los miembros, en consecuencia la calidad-productividad de los servicios generados vendrán por añadidura.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

En la actualidad existe consenso respecto a la situación crítica - económicamente y que invade otros aspectos: político y social.

Al avanzar la tecnología, surge la necesidad de producir con más - calidad, subsistir y progresar en un mercado tan exigente, donde el consumidor es más conocedor de las características que debe reunir el producto para satisfacer sus necesidades, implica la producción de artículos de buena calidad y a precios más bajos. Producir artículos de buena calidad y a bajo costo, significa aprovechar al máximo los recursos de - producción; evitar los desperdicios de tiempo, espacio, equipo y materiales; esto es, racionalizar su utilización, producir con calidad desde el principio.

En este contexto hablaremos brevemente de los fundamentos básicos - generales en los que se apoya la presente investigación, que en ningún - momento pretende describir en forma brillante los principios del control

de calidad, marco en el que se desenvuelve este trabajo, ya que ello - -  
acarrearía un estudio amplísimo y quizás inútil, pues no se lograría su-  
perar la literatura ya existente.

### 1.1 CONCEPTO DE CALIDAD

¿Por qué hablar de calidad? La calidad de los productos ha venido  
a tomar una importancia significativa, en la vida de la gente y de las -  
organizaciones productoras de bienes o generadoras de servicios.

Actualmente un producto es más vendido porque la calidad de éste -  
permite cumplir con las especificaciones, necesidades deseadas por el -  
cliente o consumidor, amén de que corresponda al precio que paga por -  
ellos.

Ante tal entorno definamos la calidad: "es un conjunto de caracte--  
rísticas que deben tener un bien o servicio, para cumplir eficientemente  
con el propósito para el que fue hecho". <sup>1/</sup>

---

<sup>1/</sup> GONZALEZ PRADO, José Francisco. El control de calidad en el maquinado. Tesis Profe--  
sional. México, Instituto Politécnico Nacional, 1978. p. 9.

Calidad, no significa mejor en sentido absoluto, sino mejor dentro de ciertas condiciones: uso a que se destina el bien o servicio, precio de venta y oferta de la competencia.

Así, la calidad de un bien o servicio, es la medida en que dicho producto cumple con los requisitos necesarios para dar satisfacción a un cliente razonablemente exigente, en función de lo que paga por él, en comparación con lo que ofrece la competencia y que puede ser producido a un costo que permite obtener un margen adecuado de utilidad.

Parafraseando a Ishikawa, calidad, es producir optimizando los recursos necesarios para ello, -humanos, materiales, financieros, etc.- es cumplir con las especificaciones, es considerar al cliente como el eslabón último de la cadena productiva y el más exigente.

Lo anterior podrá aplicarse en la organización, siempre y cuando inicie "desde arriba", -a juzgar de los expertos consultores- cualquier mejoramiento sustancial en el cómo hacer las cosas, debe tener inicio en la alta administración, si ellos no están convencidos, cualquier intento será fallido.

La calidad, por tanto, implica controlar; todavía es bastante frecuente que algunas personas consideren el simple registro de datos con relación a ciertos hechos, ya sea presentados como cifras o en "elegantes" gráficas como verdaderos "controles". Ya se apunta que esto es un error, que se está confundiendo el "registro" con el "control". El registro de datos es algo estático, que toma datos de los hechos, pero no influye para cambiarlos. El control, por el contrario, es dinámico, es algo que se mueve en relación a la acción. No obstante, las gráficas deben ser usadas como herramientas del control y nunca ser archivadas para que la experiencia que posiblemente tengan los trabajadores se quede en el papel y las soluciones se vean prorrogadas.

El control, es el procedimiento seguido para mantener el objeto de control, dentro de ciertos límites, previamente establecidos. De lo dicho, se desprende que la acción de controlar presupone varios pasos: establecer los límites, especificaciones o normas dentro de las cuales se desea mantener el objeto que se controla; registrar el comportamiento de dicho objeto; analizar los datos obtenidos, es decir, comparar el comportamiento del objeto de control con los límites establecidos, para determinar la tendencia a "salirse" de los márgenes antes de que esto suceda; por último, tomar la acción correctiva, esto es, hacer lo necesario para

"meter" dentro de los límites el objeto de control, o bien, para impedir que se salga de dichos parámetros, cuando muestra esta tendencia.

La calidad mediante el control es aplicable en todos los renglones, sean aspectos técnicos, administrativos, humanos, etc. Cabe decir que - como quiera que dividamos a la administración en sus diferentes fases, - el control es una de ellas. Es precisamente la fase de "cierre" del ciclo administrativo, es la etapa en que nos vamos asegurando que los resultados marchen de acuerdo con lo planeado, o en caso contrario, actuamos para corregir las desviaciones observadas antes de que sea demasiado tarde, o lo que es mejor todavía, anticiparse cuando se observa la tendencia a sufrir dichas desviaciones.

Con el uso del control de calidad, se tienen ganancias como: incremento de la calidad, producción de buenos productos, la capacidad<sup>2/</sup> -- aumenta, el costo unitario es más bajo, se mejoran las utilidades, el - cliente está más satisfecho, en suma "todo mundo está contento".

---

<sup>2/</sup> Léase "límites de variabilidad propia o intrínseca dentro de los cuales la máquina, - herramienta, proceso o sistema actúa en forma regular..."

IMECCA. XIII Congreso Nacional de Círculos de Calidad. México, 1986. p. 364.

Al no tener un sistema de control de calidad, se fabrican junto con las partes buenas, muchas piezas defectuosas que al no poderse usar en las operaciones siguientes, significarán desperdicio, o bien retrabajo. Y esto cuesta dinero, es el costo de la calidad en el proceso. Parafraseando a Ishikawa, el problema crece cuando se trata de bienes o servicios terminados, que han sido producidos sin ningún control de calidad, el riesgo de que fallen en manos del cliente es sumamente alto. La reclamación del usuario y en consecuencia, la necesidad de darle servicio cuesta dinero. Pero aquí, no sólo hay que ver lo que cuesta el servicio, sino las consecuencias de la insatisfacción del cliente, que seguramente, se propagará hasta perder clientes potenciales. Y esto verdaderamente implica un alto costo, pudiera llegarse el caso, de "quedar fuera" del mercado.

La calidad es un grado de excelencia, una característica esencial, a través de la cual juzgamos la habilidad de la gente o la capacidad de las cosas para satisfacer una necesidad o un deseo nuestro.

La calidad es necesaria para agradar al cliente, mantener su confianza y conservar el prestigio del producto. Un producto de calidad se conserva y hace frente a la competencia de otros artículos o servicios similares.

Para despertar el sentido de calidad, todo participante en la producción o generación del servicio debe conocer el uso final de éste y darse cuenta de su contribución al papel final que el producto desempeña.

Encargar a alguien que selle tantas formas como sea posible, sin darle la más mínima idea de lo que sucedió antes de recibirlas, o de lo que acontecerá después que él dé por terminado su trabajo, sería una deplorable manera de intentar que alcanzase la conciencia de calidad. Periódicamente debe indicársele el significado del trabajo que se está efectuando mediante demostraciones y haciéndole ver cómo lo que hace, contribuye al valor del producto, en relación a su uso ulterior.

Podemos decir entonces que la calidad tiene tres facetas: control, costo e idiosincrasia.

El control deberá ser un sistema permanente y debe cuidar los menores detalles, además de tomar en cuenta que no se puede "aflojar" este concepto; aunque el costo sea alto, hay que ver que a la larga, no hay productos de baja calidad que duren mucho.



El sistema de control no debe ser por fuerza muy complicado en su ejecución, pero sí muy efectivo en sus resultados, a los que todo empresario debe poner atención, igual que en las ventas o las utilidades.

Respecto al costo, es cierto que cuidar la calidad puede llegar a ser muy costoso y en algunos casos uno puede quedar fuera de la competencia. Un control de calidad por parte de los proveedores podrá redundar en la compra de los mejores productos, no los más "baratos". También es muy difícil descartar los productos defectuosos, por la pérdida que éstos representan; muchas empresas no aguantan una carga de éstas, pero otras aprenden de sus fallas, las corrigen y a la larga son más rentables.

Por idiosincrasia, nos referimos al cambio en la forma de pensar y actuar de todos nosotros. Si no se ejecutan las operaciones productivas con disciplina y orden, las fallas potenciales que se presenten no van a ser corregidas, además, si no hay motivación para lograr un estándar elevado de los productos, seguiremos en el conformismo; no es fácil cambiar actitudes ancestrales de desidia, del conocido "ahí se va"; sin embargo debe insistirse en que cambiar a "hacer las cosas bien a la primera vez", redundará en producción mejor en cantidad y calidad; debemos inculcar en

la gente el deseo de ser más cuidadosa, de no conformarse con algo menos que lo mejor y darle a sus productos el toque distintivo de ser un grado superior frente a la competencia, ya sea nacional o extranjera.

## 1.2 EVOLUCION DEL CONCEPTO

Antes de la Revolución Industrial, la producción de bienes de consumo era raquítica, comparada con la población de aquella época. El trabajo en su mayoría era artesanal lo que implicaba que gran parte de la población estuviera ocupada directamente en actividades productivas. Además con lo que se producía se satisfacían las necesidades de la mayoría de la gente, las cuales eran mínimas y sólo consistían en necesidades vitales. No obstante ello, había descontento en los consumidores, el cual era preciso contrarrestar mediante la proporción de nuevos satisfactores. Ante esta situación apareció la máquina y con ella la posibilidad de poder satisfacer a una mayor cantidad de clientes. Se entra de lleno a la primera etapa de la Revolución Industrial la cual se caracteriza por la mejora en los equipos de producción y el desarrollo de nuevos materiales.

Gradualmente se vio que para alcanzar un alto nivel de prosperidad y bienestar para todos, no era correcto el camino de comprometer a todo el mundo en el proceso de producción, sino más bien, se requería organizar la producción -segunda etapa- en forma tal que se obtuvieran mayores volúmenes de producción por hora/hombre. En esta época no existían inspectores para el control de la calidad, las comprobaciones las efectuaba el mismo obrero. A principios del siglo XX y hasta 1930 aproximadamente, las comprobaciones estuvieron en manos de inspectores, al reconocerse la inspección como algo diferente de la producción, es decir, esta actividad la realizaban terceras personas.

Posteriormente la inspección de la materia prima, del producto terminado y de las operaciones críticas del proceso, se empezó a llevar a cabo por muestreo, esto es, seleccionando de un determinado número de bienes, ciertas piezas en forma aleatoria, así "solamente se revisaba una muestra con base en la cual se decidía si se aceptaba o se rechazaba el lote". <sup>3/</sup>

---

<sup>3/</sup> IMECCA. XIII Congreso Nacional de Círculos de Calidad. 1986. p. 328.

Se encontró que la inspección no ayudaba realmente, pues no ofrecía ventajas al separar las piezas buenas de las malas; puesto que no permitía tomar acción correctiva alguna, para que no se fabricaran más piezas defectuosas. Esto motivó para que en lugar de la inspección se introdujera el control de calidad, el que si considera el detectar las causas de los defectos y eliminarlas. En este renglón se desarrollaron también las herramientas del Control Estadístico del Proceso, que implicaba la revisión de fallas a lo largo del ciclo productivo, buscando su mejoramiento total. En este ámbito el mejoramiento total del proceso se apoyaba en análisis estadístico que finalmente abarcó las evaluaciones de los diseños previos a producción, desarrollándose y teniendo auge las técnicas de fiabilidad. <sup>4/</sup>

Al tomarse en cuenta la importancia que tiene el consumidor como el último eslabón de la cadena productiva, así como la relevancia que juegan la producción y las demás áreas de la empresa relacionadas con el producto para que sea posible entregarlo al consumidor y éste se encuentre satisfecho, amén de haberlo pagado a un precio razonable; llegamos a la etapa del Control Total de la Calidad, definido por Feigenbaum como:

---

<sup>4/</sup> Léase "la probabilidad de que la máquina opere satisfactoriamente". Ib. p. 366.

"el conjunto de esfuerzos efectivos, de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto con el fin de hacer posibles la fabricación y el servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico". <sup>5/</sup>

Actualmente la función de control de calidad ya no se considera como "policial" de la producción, -concluiría Jurán- asimismo se contempla, que - la calidad es responsabilidad de todos, por lo que debe ejercerse control desde el diseño mismo del producto o servicio, hasta que llegue a manos de un consumidor satisfecho; debe hacerse con calidad, "todo" desde la primera vez.

Se debe culminar con una filosofía de trabajo basada en un principio básico "asegurar que las cosas correctas se hagan bien a la primera vez", a fin de prevenir fallas y no tener que corregirlas. Dicho de - otra manera llegar a la Administración por Calidad, <sup>6/</sup>nos referimos al uso de tres procesos conocidos como la trilogía de Jurán:

---

<sup>5/</sup> FEIGENBAUM. Control Total de Calidad. Ed. CECSA. p. 13.

<sup>6/</sup> Management Today, Marzo 1991, p. 10-11.

- Planificación de la calidad, que es la actividad que permite determinar primero las necesidades de los clientes y luego desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades. En este proceso se identifica a los clientes, se determinan sus necesidades, se traducen al lenguaje organizacional, se desarrollan las características del producto que satisfagan esas necesidades, paralelamente se diseña el proceso capaz de producir las características del bien o servicio y se transfiere a los niveles operativos ese proceso.
  
- Control de Calidad, que significa mantener el proceso de producción en su estado previamente planificado. Se interpreta como un proceso de gestión constante en el que se evalúa el comportamiento real y se compara con los objetivos de calidad ya establecidos, para actuar sobre las diferencias.
  
- Mejora de la Calidad, implica la creación de un cambio ventajoso, donde se debe diseñar una estructura que nos capacite para llevar a cabo un número de proyectos de mejora a un ritmo sin precedentes. El primer paso de movilización es el de establecer un consejo de calidad que tenga la responsabilidad de coordinar, institucionalizar

la mejora anual de la calidad. El segundo paso es la selección del proyecto. La selección se hará consultando a todas las áreas y tomando en cuenta la prioridad de los problemas a resolver, así como sus posibilidades de resolución en un corto o largo plazo.

Se deberá también definir la misión u objetivo de cada proyecto y - asignar un grupo para cada proyecto seleccionado. Finalmente reconocer públicamente y recompensar a aquellos que estén relacionados con las mejoras.

Así definimos a la Administración como el grupo de personas que tienen a su cargo funciones de apoyo a las de producción, cuyas actividades se llevan a cabo en oficinas a diferencia de los grupos operativos que laboran en las fábricas o talleres, o bien, en contacto directo con los usuarios de lo que se produce, sean bienes o servicios. La administración incluye a los altos ejecutivos o directivos de la organización. La calidad "integral" se asocia con los productos o servicios que una empresa ofrece a sus clientes, sean éstos miembros de otra área, de otra unidad económica, o consumidores finales.

El concepto moderno de calidad, engloba a todo lo que se lleva a cabo en la organización, no sólo el producto o servicio que llega al consumidor, sino todo aquello que en este marco se circunscribe como: las comunicaciones, las decisiones, los informes, los estudios, las juntas, - las facturas, los cheques, etc. Todo esto debe y puede hacerse con calidad.

Una empresa que se propone poner en práctica la modalidad de la calidad total o calidad integral, debe estar dispuesta a hacer extensivo - el control de calidad a todo lo que hace. Es obvio que también debe - - existir una conciencia de lo que significa la calidad o mejor dicho, de lo que es el mejoramiento de la calidad en su organización.

### 1.3 TEORICOS DEL CONTROL INTEGRAL DE LA CALIDAD.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón implantó la calidad como objetivo nacional, la estrategia a seguir se basó en la productividad como consecuencia de la búsqueda de la calidad, fue el Doctor W. Edward Deming, quien al inicio de los años 50's enseñó a los ingenieros y administradores japoneses el uso de los métodos estadísticos y la importancia



de la calidad para la obtención de la productividad, poniendo especial énfasis en el control estadístico de la calidad en procesos y productos como forma de administrar una empresa.

El Doctor Deming diseñó el denominado "camino Deming" que busca generar una organización estadísticamente completa, a través del seguimiento de catorce recomendaciones, que se describen a continuación:

- 1.- Crear consistencia del propósito de mejorar el producto y servicio. La meta es llegar a ser competitivos, permanecer en el negocio y -- crear empleos. Es necesario innovar, asignar y educar pensando en el futuro.
- 2.- Adoptar una nueva filosofía de hacer las cosas. No se debe permitir continuar con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores y productos defectuosos. Se requiere una nueva cultura organizacional que posibilite el entrenamiento adecuado, el trabajo bien hecho y el reconocimiento por este esfuerzo.
- 3.- Cesar la dependencia sobre la inspección y mejorar el proceso. Inspeccionar es tardío, costoso e inefectivo. La calidad se logra mejorando el proceso y no sólo inspeccionando.
- 4.- Fin a la práctica de competitividad con base en precios sin calidad.

El precio debe estar de acuerdo a la calidad y servicio. Equipos, herramientas y materiales baratos pueden resultarnos de alto costo y pésimo servicio, traducidos en una pobre calidad de nuestro producto y baja productividad.

- 5.- Constantemente mejorar el sistema de producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad. Debe existir constancia en reducir desperdicios y mejorar el proceso, a través de comprometer -participativa y voluntariamente- al trabajador en este propósito.
- 6.- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo. La calidad no depende únicamente de que los materiales, herramientas y -equipo la contenga, requiere también de la participación del recurso humano de calidad (calificado) que optimice el uso de los recursos.
- 7.- Instituir métodos modernos de supervisión, esto significa propiciar la creatividad y crear las condiciones para que el trabajador pueda dar su mejor desempeño.
- 8.- Romper el miedo. Desarrollar seguridad y confianza en el trabajo -respecto a la empresa. Crear un ambiente en el que el trabajador -se sienta con seguridad para expresar sus ideas, plantear dudas, solicitar instrucciones precisas, reportar, pedir que se corrijan las cosas.

En otras palabras, desarrollar en los trabajadores la confianza de que serán oídos, atendidos y ayudados.

9.- Romper las barreras horizontales y verticales entre departamentos.

Las áreas de diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo - para resolver problemas de calidad. Pueden lograrse grandes mejoras de diseño, servicio, calidad y costos fomentados al trabajo en equipo y flexibilizando la comunicación.

10.- Eliminar las metas numéricas para la fuerza de trabajo. Lo que se debe hacer es guiar para "trabajar no más duro, sino inteligentemente". La administración más que exhortar, debe proporcionar una - - guía para el mejoramiento del trabajo. Las metas deben fijarse señalando cómo alcanzarlas. La administración debe con su ejemplo en señalar el camino.

11.- Eliminar estándares y cuotas de trabajo centradas en la cantidad, - porque dejan margen a desperdicios y defectos. Será necesario eliminar estándares de trabajo, pues sólo sirven para tolerar la mala calidad y la improductividad, amén de que son una barrera para que el mejoramiento sea constante.

12.- Eliminar las barreras que impiden al trabajador saber cuál es el - trabajo bien hecho y sentir orgullo por él. El trabajador debe -

sentirse enaltecido por hacer bien su trabajo, esto se logra cuando sabe cuál trabajo es aceptable y cuál no, y cuándo está bien el suyo y cuándo no. Aunado a lo anterior será requisito no proporcionarle para hacer su trabajo, material defectuoso, máquinas e instrumentos descompuestos, etc.

- 13.- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento. Enseñar a la gente a producir con calidad. Mejorar la calidad requiere gente de calidad. El trabajador debe aprender como producir con calidad. La empresa debe enseñar a trabajar para hacer la calidad, - sobre todo enseñar técnicas para poder visualizar si lo que hacen - está correcto.
- 14.- Crear la estructura desde la alta administración que guíe a cada - quien a lograr su desempeño efectivo. Cada quien en la empresa - - (desde la alta administración) necesita un "mapa" del camino hacia la constante mejora en el conocimiento y la efectividad.

Estos catorce puntos son obviamente responsabilidad de la alta administración. Nadie más puede llevarlos a cabo. La calidad es trabajo de todos, pero debe ser dirigida por el nivel jerárquico más alto.

Posteriormente el Doctor Joseph Juran mostró a los japoneses la importancia que tiene la manera de administrar en pro de la calidad, generando con ello cambios significativos y planeados para el mejoramiento de la productividad.

Juran propone el "Programa de Mejoras Anuales Estructuradas", que incluye la intervención de grupos de trabajo, para atender cierto tipo de problemas.

Según Juran existe una secuencia universal para hacer mejoras en la calidad, esta secuencia está fundamentada en la existencia de un proyecto como problema con solución planeada, propuestas por los mismos que ven esa situación no deseada. Los pasos de este proceso son:

- a) La compañía organiza un grupo gerencial para guiar el programa anual de mejoramiento.
- b) El grupo solicita proyectos, los evalúa y selecciona aquellos que deben ser atendidos dentro del programa.
- c) Se asigna un equipo o "fuerza de ataque" para cada proyecto.
- d) El equipo moviliza los recursos necesarios para:
  - Estudiar síntomas de defectos y fallas.
  - Elaborar hipótesis acerca de las causas de los síntomas.

- Probar hipótesis hasta determinar las causas.
- Aplicar la acción correctiva correspondiente.

Este programa tiene entre sus objetivos, desarrollar en todos los componentes de la empresa, un sentido de responsabilidad por participar en las actividades necesarias para hacer mejoras.

La implementación de este programa cubre los aspectos siguientes:

1.- Auditoría que debe responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la misión de la empresa en cuanto a calidad?

¿Cuáles son las cualidades claves según el cliente?

¿Cuál es la posición competitiva de la empresa?

¿Qué amenazas se ven venir a futuro?

¿Qué oportunidades tiene la empresa de mejorar la calidad y reducir costos?

¿Es factible hacer un mejor uso de los recursos humanos de la empresa?

2.- Cambio en la estructura empresarial, se debe pasar de la existencia de un solo Departamento de Calidad que centraliza numerosas funciones de control; a considerar a la calidad como trabajo de todos, --

con el debido entrenamiento.

- 3.- Liderazgo de alta gerencia, para que la calidad pueda darse, es necesario que la alta dirección lo considere como prioritario y no -- atender solamente los aspectos administrativos y financieros.
- 4.- Programa de entrenamiento masivo, se le deben dar las herramientas técnicas y habilidades a todo el personal para que se alcance el ni vel de productividad deseado.

Ambos autores norteamericanos, promueven la búsqueda de la calidad, sin embargo, ninguno incorpora el concepto de círculos de calidad para - alcanzarla, es hasta que Philip Crosby, de la misma nacionalidad, plan-- tea un proceso de conseguir la calidad, e incorpora a los círculos como comités o equipos de acciones correctivas.

Crosby maneja 14 pasos para conseguir que la calidad sea la misión de la empresa, estos puntos son:

- 1.- Involucramiento del director general. La alta gerencia debe conven cerse de que la calidad es gratuita y la no calidad consume entre - un 10 y un 20% de los ingresos por ventas; así como que es tan res- ponsable de la calidad, como de la rentabilidad, de la productivi-- dad y de la imagen corporativa.

- 2.- Integración del equipo interdisciplinario de mejoría de la calidad. Se conforma con personal de la gerencia media, que está convencido de los beneficios de la calidad.
- 3.- Establecimiento de indicadores para la medición de la calidad. Deben definirse a nivel corporativo, por área y por departamento, se darán a conocer en forma amplia, a fin de que sean la base para revisar el avance del programa.
- 4.- Identificar el valor real del costo de la calidad. Debe encontrarse el valor real de la calidad (o de la no calidad), para ello será necesario registrar los errores menos visibles.
- 5.- Sensibilización de los niveles operativos hacia la calidad. Cambiar la actitud de los mandos medios y bases laborales hacia la calidad total y hacer las cosas bien a la primera vez (cero defectos).
- 6.- Programa de acciones correctivas (vía círculos de calidad). Cada supervisor, trabajando en equipo con su personal buscará remediar los errores y defectos generados en su área. Es importante involucrar a quienes viven con los problemas y saben la solución.
- 7.- Formulación del plan del Día "Cero Defectos". Un subcomité del equipo de mejoría se conforma para preparar un plan de celebración que reúna los conceptos de eficacia, costo y efectividad, para el día "Cero Defectos".



- 8.- Capacitación de supervisores de la calidad. Se deben cubrir tres - aspectos básicos: interesar a los mandos medios en el programa "cero defectos", explicación de la dinámica del día "cero defectos"; y prepararlos para que dirijan y estimulen a su personal en la corrección de las causas de error.
- 9.- Celebración del Día "Cero Defectos". Transmitir a las bases laborales la decisión de la alta gerencia de no tolerar más defectos, de terminar con la mediocridad y de que este esfuerzo será permanente.
- 10.- Definición de metas de mejoría. Fijación de metas concretas para - los próximos 30 a 90 días, que deberán ser medibles, realistas y ambiciosos.
- 11.- Corrección de causas de error. El equipo de mejoría buscará que se corrijan las anomalías denunciándolas, pero sobre todo se busca que el personal se sepa escuchado y busque su superación.
- 12.- Programa de incentivos. Se buscará atender más al reconocimiento - que a los aspectos monetarios. Como complemento deberán tenerse reuniones de retroalimentación donde se reporten los beneficios arrojados con la nueva actitud de calidad.
- 13.- Formación de comités asesores de calidad. Con el personal más experto, se conforman comités de asesoría de calidad que dinamizan y apoyan la actuación del equipo de mejoría.

14.- Repetir readecuándolo, todo el programa. Para darle permanencia a la calidad total, es necesario retomar el esfuerzo concientizador y educativo original, con algunas nuevas modalidades.

Finalmente el Doctor Kaoru Ishikawa, considerado el padre de los círculos de calidad, tomando como base las teorías de los Doctores Deming y Juran y utilizando sus propias teorías y experiencias en la industria japonesa, desarrolló la estrategia para la difusión, implementación y uso de métodos estadísticos en todos los niveles de una organización para la toma de decisiones y acciones efectivas. Demostró la importancia de la calidad en la búsqueda de mejores niveles de productividad y de la motivación por el trabajo, aún a niveles de operario y supervisor. Elaboró así, las seis herramientas básicas (6HB) parte medular de su estrategia. Punto que desarrollaré en el capítulo IV.

Como se puede observar, todos los autores recalcan el papel de la alta dirección en esa búsqueda de la calidad, se parte del principio de "podemos lograrlo". Sin embargo el éxito o fracaso de su implementación recae principalmente en aquellos que los llevan a cabo directamente: los trabajadores. Para esto es necesario atender los motivos que mueven al personal para que su actuación sea la esperada:

#### 1.4 TEORIAS "X" Y "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR.

La productividad real en las modernas y complejas empresas, únicamente puede verse a través del involucramiento y participación de todos los trabajadores. Este involucramiento va de la mano con la excelencia técnica y como añadidura la búsqueda de la calidad.

Los recursos humanos son el elemento esencial de toda organización, por tanto son parte de los problemas de calidad, productividad.

La empresa debe considerar al factor humano, no sólo como el de mayor nobleza y dignidad entre los que intervienen en la producción, sino como el que condiciona la eficacia de todos los demás. Por ello, todas las políticas y reglas de la empresa deben aplicarse e interpretarse en forma tal que jamás se lesione la dignidad del trabajador; garantizar a éste su libertad e independencia, mientras no viole los derechos de otros trabajadores o de la empresa; garantizar su seguridad física, económica, favorecer su desarrollo, de modo que pueda perfeccionarse a través de su trabajo; el ser escuchado en todo aquello que le concierne y el de ascender de acuerdo a sus capacidades: todo esto tiende a conformar un clima organizacional adecuado, el que rodea el desempeño del personal; la -

confianza, la calidad de liderazgo, comunicación ascendente y descendente, controles razonables; que reflejan la actitud y percepción de los individuos.

Douglas McGregor, en su libro "El Aspecto Humano de las Empresas", concluye que el hombre tiene resistencia natural a ser controlado y por consiguiente, cualquier forma efectiva de control sobre el hombre a largo plazo debe ser de autocontrol.

Se admite que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Por otra parte, las ciencias y la tecnología, que tratan de cosas, se han desarrollado mucho más rápido que aquellas que estudian a las personas. Sufrimos un desequilibrio desastroso entre la tecnología y el humanismo.

En este contexto, la teoría "X" muestra el "punto" hacia donde se dirigen la mayoría de las empresas modernas, donde el hombre tiene poca ambición, tiende a evitar responsabilidades, por tales motivos debe ser "acarreado", dirigido y obligado a trabajar.

En contrapartida se encuentra la teoría "Y", que reafirma que creyendo en el hombre, éste es capaz de hacer su trabajo con iniciativa, creatividad y alude a desafiar responsabilidades, por ello confiando en él, se puede forjar su autocontrol.

En síntesis, las organizaciones tienen responsabilidades y al conformar un clima organizacional basado en la teoría "Y" es una medida de fomentar esa personalidad "abierta" y "franca" para lograr la calidad, la productividad; por parte de las personas que se encuentran en la organización, a todos los niveles.

Fundamentalmente, éste es un proceso que incluye la creación de - - oportunidades, liberación de potencialidades, despeje de obstáculos, promover el crecimiento y oferta de directrices. La labor esencial de la - dirección es disponer las condiciones de la organización y los métodos - de operación, en tal forma que el personal pueda alcanzar rápidamente - sus metas y dirigirlas hacia la organización.

## 1.5 TEORIA "Z"

En tanto la mayoría de los países capitalistas otorgan mayor porcen

taje del erario nacional a la investigación de nuevas técnicas en los campos de la ingeniería, de física, de armamento, etc. y apoyo al desarrollo de complejas ideas económicas, Japón -líder en calidad mundial- asigna mayores fondos para ayudar a comprender mejor cómo se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo; esto es el fundamento de la teoría "Z".

El problema de productividad no logrará resolverse mientras no se transforme la organización administrativamente.

La productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles.

Dentro de la administración japonesa, al implementarse la técnica de los círculos de calidad o de control de calidad, es lo que más se asemeja a la teoría Z, la razón por lo que se dice esto, es porque se considera al elemento humano como el recurso más valioso de la organización.

Los círculos de calidad son los que dan la voz de alarma sobre todo lo erróneo y para beneficio de la empresa y de los que participan en la solución de problemas.

No importa si la empresa es productora de bienes o servicios, lo que realmente interesa es el destacar la existencia de los valores de confianza, delicadeza, intimidad otorgados a los recursos humanos. Sin ellos ningún ser humano puede tener éxito.

La teoría Z, ha aportado tres grandes lecciones para ser instrumentadas en las organizaciones vía los círculos de calidad, estos son: confianza, sutileza e intimidad.

## CAPITULO II

### EMPRESA PUBLICA, FACTOR PRIORITARIO DEL DESARROLLO NACIONAL

México se ha reservado explícita y fundamentalmente, en su Constitución Política, la rectoría de la economía del Estado. Los organismos y empresas públicas tienen a su cargo exclusivamente las áreas estratégicas del desarrollo, petróleo, hidrocarburos, petroquímica básica, minerales radiactivos, generación de energía nuclear, electricidad y ferrocarriles, entre otros. Asimismo dentro del régimen de economía mixta, participa el Estado en las empresas que atienden las áreas prioritarias, en concurrencia con los sectores social y privado.

La administración pública para estar en aptitud de absorber y promover la modernización del país, reafirma su amplio campo de gestión paraestatal que provee al Estado de instrumentos básicos para orientar y conducir el desarrollo nacional.



Por cuanto, a través de la empresa pública, la participación gubernamental asume la forma de intervención directa en la producción de bienes y servicios; la empresa pública, representa además, un ámbito estratégico de aplicación de las políticas de incremento de la productividad.

## 2.1 SUSTENTACION LEGAL.

La presencia de poder público no sólo en la esfera productiva, sino particularmente en todos los fenómenos de la sociedad contemporánea, es una tendencia constante del Estado en nuestros días. La importancia que el sector público puede tener en la vida social y económica de un país, depende de las ramas de actividad en las que opera y su grado de participación.

La evolución en los hechos del Estado, ha llevado a una transformación del concepto que se tiene de él en el mundo occidental, pasando por las caracterizaciones que se tienen de Estado "policía" o "gendarme" ante el fenómeno económico, a la de Estado "benefactor" o de "servicio". El hecho de que en todas las economías contemporáneas, se observe la presencia del Estado es un hecho dominante en la vida política de los países y parece que también es un fenómeno irreversible.

En el proceso histórico que lleva de un tipo de Estado al otro, se amplía en consecuencia, su espacio jurídico, su espacio político y también el espacio económico tradicional.

Existen diversas explicaciones relativas al desarrollo del sector paraestatal, desde las simplistas que afirman que su estructura y desarrollo proviene de una mera actitud empírica de los gobiernos, hasta aquellas que se aproximan a las teorías socialistas, las que se refieren principalmente a las diferentes formas de incrementar la demanda efectiva y las relacionadas a las condiciones necesarias en el mundo moderno, para asegurar una tasa estable de crecimiento y enfatizar también patrones de distribución del ingreso y la riqueza.

En nuestro caso se debe recordar que entre el inicio de la Revolución Mexicana en 1910 y la promulgación de la Constitución de 1917, el país se caracterizó por un período de inestabilidad política y estancamiento económico. Fue la etapa destructiva de la revolución, la etapa violenta como también se le llamó. Así el Estado mexicano surge de una sociedad convulsionada cuyas fuerzas tanto creativas como destructivas fueron liberadas; en este sentido, la acción económica del Estado, la que está dada a partir de la institucionalización revolucionaria del --

"diecisiete", se ve influida por las demandas sociales que surgieron en la lucha armada, por los cambios estructurales, que produjo el movimiento revolucionario en lo social y en lo económico y con la necesidad de reconstruir una economía violentada por la propia lucha armada.

Durante el período, se fraguaron los ideales de una sociedad más justa, éstos cristalizan en la propia Constitución de 1917 y sientan las bases para cambiar la teoría vigente del Estado, que había prevalecido desde la constitución de 1857 y que obedecía a las tesis tradicionales de Estado democrático liberal, para erigir al Estado en una entidad responsable y activa del desarrollo integral de la sociedad, y no solamente para asumir esta responsabilidad desde el punto de vista de la regulación, sino también mediante participación directa en el proceso de la construcción de un nuevo sistema económico.

Así, la empresa pública nace como una necesidad del Estado mexicano, para que éste pueda concretizar el proyecto de desarrollo económico-social contenido en la Constitución de 1917, que hasta la fecha son los postulados que rigen la vida de nuestro país.

Los artículos constitucionales que hacen manifiesta la gestión del Estado mexicano, son los siguientes:

Art. 25. "Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca - la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y del empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el - pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta constitución.

... Al desarrollo económico nacional concurrirán con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el privado...

... El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas que se señalan en el artículo 28, párrafo cuarto de la constitución...

... Bajo criterios de equidad social y productividad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía..."<sup>1/</sup>

<sup>1/</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editores Mexicanos Unidos, S.A. 1987, pp. 20-21.

Art. 26. "El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, que imprima solidez, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación.

... Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlos al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal..." 2/

Art. 28. Párrafo 4º. "...No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las áreas - estratégicas a las que se refiere este precepto: Acuñación de moneda, correos, telégrafos, radiotelegrafía y la comunicación vía satélite; emisión de billetes por medio de un solo banco, organismo descentralizado del Gobierno Federal; petróleo y los demás hidrocarburos, petroquímica básica; minerales radioactivos y generación de energía nuclear; electricidad; ferrocarriles y las actividades que expresamente, señalen las leyes que

---

2/ Ib. p. 21.

expida el Congreso de la Unión.

... El Estado contará con los organismos y empresas que requiera para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las actividades de carácter prioritario donde, de acuerdo con las leyes, participe por sí o con los sectores social y - privado".<sup>3/</sup>

Se acaba de citar en el art. 26 constitucional que el Estado organizará un sistema de planeación democrática y dentro de éste deberá formular un Plan Nacional de Desarrollo, al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

En este contexto, el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, destaca que para cumplir sus propósitos y en ejercicio de su responsabilidad, el Estado mexicano, facultado constitucionalmente, induce y regula la acción de los sectores privado y social y actúa utilizando sus propios recursos. "... Instrumentos fundamentales de la acción gubernamental son las entidades paraestatales..."<sup>4/</sup>

---

<sup>3/</sup> Ib. p. 37.

<sup>4/</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. En la Jornada. México 1º de Junio de 1989, p. XXII.

De lo anterior se desprende, que han sido las empresas públicas, las que han propiciado y conformado el desarrollo del estado-nación.

En México, se incluye la fórmula indisoluble y esencial del Estado y la participación organizada de su gobierno en la economía, con miras a lograr un desarrollo económico equilibrado.

Por todo lo anteriormente descrito, se confirma que es la empresa pública, la que debe servir de ejemplo-guía para que los otros sectores de la economía concurren a la línea fijada por el Estado como rector y promotor del cambio; acorde a las transformaciones y exigencias de la sociedad actual.

## 2.2 NECESIDAD DE MODERNIZACION.

Toda empresa, para poderse mantener en el mercado, debe atender las fuerzas mundiales del cambio que ahora dictan: mayor competitividad, productividad y calidad de vida.

En la actualidad se presenta, una acelerada transformación tecnológica, la constante depreciación de los productos, unos por otros.

Se lleva a cabo la internacionalización, que significa el "copiar" modelos o "fórmulas" para que las empresas sobrevivan ante las exigencias imperantes; se adoptan o se adaptan a la realidad nacional.

Paralelamente se presenta la descentralización, que implica la creación de "sucursales" con tecnología y capacitación suficiente para que se desarrollen como entidades independientes.

Amén, de que se está dando una estrategia industrial dirigida, donde algunos países marcan la pauta, son líderes en alguna rama económica provocando un desajuste a nivel internacional debido a su egoísmo.

Ante tal entorno, la modernización es la estrategia que brindará el respaldo o soporte para que las empresas hagan frente al embate internacional de competencia.

Al ser la empresa pública, el instrumento fundamental de la acción gubernamental en materia económica, debe modernizarse.

La empresa pública es uno de los pilares para generar el desarrollo nacional, entendido éste, como el crecimiento del nivel del ingreso por



habitante y por ende del incremento en su calidad de vida.

El gobierno deberá acentuar la inversión en aquellas ramas prioritarias que propicien un efecto multiplicador, para los otros sectores de la economía.

Claro está, que este proceso de cambio estructural, no se dará de la "noche a la mañana", es necesario el esfuerzo y convencimiento de todos.

Nos encontramos ante la corriente "estructuralista" que habla de -- avance o logro de desarrollo promovido por el Estado, cambiando éste su actuar, de Estado "gendarme" o "policía" al de "orientador", "planificador", "Inversionista". Este último es precisamente el rol jugado por el actual Estado mexicano.

Así, en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, se plantea como - estrategia general de actuar a la modernización.

"... para lograr los objetivos de la Nación: defender la soberanía y promover los intereses de México en el mundo; ampliar nuestra vida -

democrática; recuperar el crecimiento con estabilidad de precios; y elevar productivamente el nivel de vida de los mexicanos... La estrategia que nos permitirá alcanzarlos... es la modernización..." <sup>5/</sup>

Asimismo, siendo la empresa pública, una organización peculiar por su doble carácter: empresarial, porque su actividad es mercantil o de negocio; donde lo generado, sean bienes o servicios, se pondrán en un mercado y con la propia producción se tendrá un excedente que hable de rentabilidad o utilidad social. Y el aspecto público, porque el Estado alude a su propiedad y control. Deberá atender en igualdad de circunstancias, las exigencias del entorno, que ya hemos comentado son: incrementar la productividad, mantenerse en el mercado, competitividad; y elevar, en consecuencia, el nivel de calidad de vida de la población.

Se expresa en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, como uno de los propósitos básicos de la empresa pública: "... la calidad y oportunidad de la oferta de los bienes y servicios..." <sup>6/</sup> producidos.

---

<sup>5/</sup> Ib. p. I.

<sup>6/</sup> Ib. p. XXII.

La empresa pública puede y debe actuar como ejemplo de efectividad, que redunde en el incremento de la productividad. En este sentido, debe reconocerse al factor humano como el elemento vital de la organización, pues a través de su libre participación, se considerará como integrante de la unidad económica donde se desempeñe.

## CAPITULO III

### PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PUBLICA: UNICA SALIDA

En el contexto de la estrategia de modernización, la productividad es un factor muy importante, sin la calidad requerida por los consumidores de los bienes y/o servicios producidos por la empresa pública, ésta no podrá ser competitiva, mucho menos será la guía efectiva para que los otros sectores actúen en la misma línea.

Toda empresa es un sistema social, por tanto se rige por leyes o normas organizacionales. La empresa pública no es la excepción, por lo que deberá atender los subsistemas de los que está conformado, entendidos éstos como las partes de un todo; en tal virtud el comportamiento de sus miembros está influido tanto por el grupo al que pertenecen como por sus necesidades individuales.

La productividad, significa generar más y mejor, es decir cantidad y calidad de bienes y servicios; en este proceso, un aspecto vital es la actitud de los miembros o integrantes de la organización.

Por esto es, que la empresa pública deberá propiciar el ambiente y condiciones idóneas, para que todos los subsistemas actúen efectivamente. Las personas -subsistemas recursos humanos- poseen necesidades psicológicas, también sociales y de status, cuya satisfacción depende del grupo o de la organización.

Diversos autores -McGregor, William Ouchi, entre otros-, ratifican el principio de que en una organización, el factor primordial y al que se le debe otorgar la misma o más atención que al resto de los insumos - para que el bien o servicio se genere, es el humano.

Por su parte, la empresa privada, está informada al 100% de los nuevos enfoques administrativos y así los ejecuta, en tanto la empresa pública se ha caracterizado guiada por una tendencia autocrática, conservadora, en una palabra estancada.

Cabe detenernos aquí y definir qué es la empresa pública, tácitamente y de manera simple:

"... es aquella en la que el Gobierno Federal del D. F., uno o más organismos descentralizados, otra y otras empresas de - -

participación estatal mayoritaria, una o más instituciones de crédito... aporten conjunta o separadamente el 50% o más del capital social". <sup>1/</sup>

Así, el Estado, al ser rector de la economía, debe eficientar el quehacer de sus empresas públicas; deben actuar, conforme a la necesidad imperante: hacerlo bien a la primera, ser productivas; ésta es la única salida.

### 3.1 PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE LA CALIDAD.

Una crisis puede "despertarnos" del letargo de la actividad cotidiana y darnos la oportunidad de ser protagonistas del cambio. Ante la crisis no es posible actuar con tibieza, no podemos esperar que se desintegre por sí misma, debemos ser autores dinámicos de soluciones que transformen los riesgos o amenazas en oportunidades.

Las soluciones pueden surgir de caminos distintos: proteger la planta productiva, fomentar el desarrollo de la industria doméstica,

<sup>1/</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Art. 46. Ed. Porrúa. México 1985, p. 53.

estimular el ahorro interno.

Uno de estos caminos, de solución trascendental, para enfrentar la crisis actual, es la productividad.

Tradicionalmente la productividad ha sido definida como el rendimiento de una industria, o de una persona; de acuerdo a este concepto, la productividad queda reducida a una forma de lograr más en menos tiempo: es ésta una definición parcial, puesto que en su sentido más amplio la productividad debe entenderse como una actitud, una disposición personal, para lograr hacer las cosas rápido y bien; esto es, con calidad y economía.

Productividad implica trascender la crisis, de producir recursos cuantiosos, calificados y variables que aumenten la potencia económica del país, a partir, precisamente de lo que parece ser el único camino eficaz, que es el trabajo bien hecho.

Hablar de trabajo bien hecho, implica indiscutiblemente la disposición técnica de la empresa y del trabajador en la administración y en la operación, respectivamente, al hacer las cosas bien a la primera: con lo que se va mejorando todo el proceso.

Este mejoramiento implica la uniformidad del producto "reduce los retrabajos y errores", reduce el desperdicio de mano de obra, de máquina, tiempo, materiales, etc. entonces se incrementa la producción con menos esfuerzo.

Otro beneficio de la calidad, es el bajo costo de la producción, lo que propicia una mejor posición competitiva de la empresa pública.

Las ventajas de una mejor calidad a través, del mejoramiento del proceso, no sólo es la calidad en sí; sino una mejor posición competitiva, una elevación en el nivel de productividad y una mucha mejor utilidad.

Al evitarse el retrabajo se desencadena, una mejor producción en cantidad y calidad, es decir, se tiene productividad, así se está trabajando más inteligentemente y no más duramente.

Al incrementar la calidad, se desata el aumento en la productividad, ambas situaciones son el resultado de la existencia de seres pensantes, racionales, que echan a "andar" el engranaje organizacional.



En este sentido, se ha establecido que la calidad total, dentro de la empresa debe abarcar, no sólo la actividad productiva mediante la cual se busca elaborar productos con determinadas especificaciones, exigidas por los consumidores; sino además ~~deben~~ abordarse los renglones comerciales, administrativos y sobre todo, aquellos que se refieren al sub sistema de recursos humanos, las relaciones humanas surgidas en el seno de tales actividades.

Cabe aclarar aquí, literalmente que cualquier acción de mejoramiento, debe venir de la alta administración, y cubrir en "cascada" a lo largo y ancho de la organización; primeramente la "cabeza" debe estar convencida, si no es así, cualquier intento por solucionar "X" o "Y" situación será fallido.

### 3.2 PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA.

Ya anotábamos, que toda empresa es un sistema; en el que subsisten codo a codo, el subsistema formal, u oficial, concede estatus según el nivel de responsabilidad que se posea. El subsistema informal otorga estatus, con base en las necesidades individuales de los miembros del gru po.

Como sistema social, la organización incorpora la idea de que el medio ambiente está sujeto a cambios dinámicos, lo que en nada se parece, a un organigrama que es estático. Las partes del sistema son interdependientes y están sujetas a los cambios de las demás partes.

Las organizaciones se forman y se mantienen sobre la base de un conjunto de intereses mutuos entre sus miembros. En la sociedad actual, el interés mutuo es principalmente producto de las circunstancias. Sin la necesaria combinación de aptitudes personales y recursos, nos vemos forzados a combinar nuestras necesidades personales. Y al hacerlo, establecemos una meta de orden superior (u organizacional) cuyo cumplimiento - permite satisfacer las necesidades personales. No es posible conseguir determinadas metas sin la colaboración de todos. Así como tampoco es posible para los empleados operar por sí solos, sin el beneficio de la organización y de los recursos que les proporciona.

Al trabajar con personas, en la actualidad, implica que sean altamente informadas y motivadas respecto a la intención de incrementar la productividad. La tarea específica de la alta administración, es la de motivar a las personas con quienes se labora, para que alcancen los niveles más altos de productividad. En sentido estricto, una persona -

nunca puede motivar a otra, puesto que la motivación es un deseo interno y sólo puede surgir dentro de la persona. Sin embargo, con previo conocimiento de la importancia y orígenes de la motivación; los dirigentes - pueden crear el clima propicio para que esto se dé.

Las personas son "seres tendientes al desarrollo y crecimiento personal, apoyadas en ciertos impulsos que las invita a contender dificultades",<sup>2/</sup> se desea alcanzar un nivel elevado de cooperación, que les permita alcanzar el logro de metas individuales; por ende, ya maduros; desencadenar el cumplimiento de las metas de la organización.

Los recursos humanos desean sentirse bien recibidos y cooperar con los demás; es manifiesto el querer trabajar en equipo, se reúne la capacidad de actuar efectivamente; todo esto bajo el desempeño eficaz de la dirección.

Los miembros en la organización se sienten bajo un alto grado de interdependencia; estos lazos de unión deben fomentarse; todo cambio en el organismo en forma global, repercute en los grupos pequeños; se debe - -

---

<sup>2/</sup> MARGULLES, Newton. Desarrollo Organizacional, Valores, Proceso y Tecnología. México, Ed. Diana, 1979, p.p. 5-53.

promover la solución sinérgica, es necesario buscar el desarrollo del personal para lograr el de la organización.

En este sentido, el mejoramiento de la calidad, debe convertirse en una filosofía que permee a toda la organización, a todos sus integrantes, debe abarcar no solo la actividad productiva, sino transformarse en un concepto que implique responsabilidad y compromiso para todas las personas de la empresa, sin excepción de puesto, departamento o actividad.

Dado que la calidad debe ser integral, es indispensable mejorar las relaciones humanas y la calidad de vida de las personas, con el fin de establecer un sistema de cooperación mutua que conjugue el esfuerzo de todos, para alcanzar los objetivos empresariales de calidad.

Si lo que se busca es que la calidad inunde todas y cada una de las actividades que se realicen dentro de la empresa, un buen camino, es la implementación de los círculos de calidad, ya que éstos facilitan la concientización de la gente respecto a los beneficios que se obtienen al mejorar la calidad e incrementar la productividad, beneficios que junto -- con el aumento de la participación de toda la gente propician el mejoramiento de la calidad de vida, de los que forman parte de la organización.

Suele afirmarse que el incremento de la productividad tiene como fin último el mejoramiento de la calidad de vida de los individuos. Sin embargo, la filosofía de los Círculos de Calidad considera que mientras más se incrementa la calidad de vida del trabajador la actuación de éste tenderá a ser más productiva y, por tanto, antes que ser el fin último, el mejoramiento de la calidad de vida, debería ser considerada como una alternativa de reforzamiento al incrementar la productividad.

Por ello es necesario promover mecanismos que generen la motivación, el sentimiento de logro y autorrealización; para que los empleados se sientan con la "camiseta puesta", involucrados y parte de la organización; pues con ella crecerán también en calidad de vida.

### 3.3 EL PAPEL DEL DIRECTIVO PÚBLICO.

Ante el entorno descrito, el directivo público debe atender la realidad imperante, hacer uso de su imaginación, iniciativa; pero por sobre todo deberá mantenerse actualizado y con plena apertura para convencerse de que la productividad, es la única salida, y que en este proceso un elemento indispensable lo jugará él; pues hemos dicho ya, que cualquier acción de mejoramiento deberá ser por inicio de la alta dirección.

Es necesario que tome en cuenta, que todos los hombres buscamos significados, qué hacer y por qué hacerlo. No basta que el proceso de acción esté claramente delineado; hay que contar con una política, un motivo. Esto es un impulso innato del hombre: trascender.

Toda organización se preocupa por crear valores, que permeen las actividades de los trabajadores. En este aspecto, el administrador público, debe preocuparse por generar las condiciones propicias para que la gente que ahí colabore, se sienta comprometida, y esto le redunde en automotivación. En suma, que cada uno encuentre sus significados propios, es decir, procurar una cultura organizacional de calidad integral.

Lo ideal, es que en la empresa, todo mundo sepa qué hacer en cada caso; pues los valores, así como los objetivos, metas, políticas, etc. - están claramente definidos.

El directivo público deberá reconocer en el recurso humano, al agente de cambio, que busca su mejoramiento constante, bajo un esquema de competencia tenaz contra sí mismo e interpersonal.

Habría que reconocer que el recurso humano ahora exige sistemas orgánicos dinámicos; con plena apertura, confianza mutua, donde la responsabilidad es compartida y la solución de problemas y conflictos serán atendidos a través de la negociación y participación activa.

Ahora bien, cuando se investiga a fondo cualquier problema, siempre se encuentra uno con personas. Lo mismo sucede con el problema de productividad. Al encabezar la lista de los recursos, las personas son las responsables de controlar y utilizar los demás recursos. Las personas - diseñan y operan equipos e instalaciones; conciben e implantan métodos y procedimientos; compran y utilizan materiales; venden el producto o servicio que producen o proporcionan. Todas esas cosas y más; pero con distintos grados de efectividad, las llevan a cabo personas.

El directivo público, debe "eliminar la valoración negativa de las personas, considerarlas como seres humanos" <sup>3/</sup> manifestarles "caricias" verbales o actitudinales que motiven al individuo a ser mejor.

---

3/ Ib. p.p. 25-42

Debe poseer la habilidad, para identificar a aquellas personas que son recursos valiosos; para no "encasillarlos" a la realización de una - tarea rutinaria.

La jerarquía deberá emplearla en pro de un buen funcionamiento orga - nizacional, basta ya de conformar una "aureola de poderío" y prestigio, bajo la cual, se oculte la incapacidad.

"... El administrador público tiene un compromiso, muy claro - en este sentido con la sociedad, propietaria de los recursos - que administra..." <sup>A/</sup>

Es un hecho constatado e irrefutable que la detección y solución de problemas de productividad, solamente se logrará al confiar y fomentar - la participación de todos los integrantes de la organización, involucra - dos en la obtención de resultados.

Lograr la productividad a través del personal; implica crear la con - ciencia, en todos los trabajadores, de que sus esfuerzos son esenciales para el buen éxito de la organización y que ellos habrán de compartir -

A/ Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. En la Jornada, México 1º de Junio de 1989, p. XXII.



los beneficios que se generan.

Por esto es necesario, que el directivo público, reconozca en todos los empleados a seres adultos; con dignidad y respeto. Considerarlos como la principal fuente de aumento de la productividad. En suma como el activo más importante, pues son ellos quienes echan a andar el engranaje organizacional, sea generador de bienes o servicios.

#### 3.4 CAMBIO ACTITUDINAL EN LA DIRECCION.

El cambio, es lo más sobresaliente del mundo de hoy en día; cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos, relaciones en constante transformación, liderazgo de unos países por sobre de otros, etc.

En este contexto, la productividad, el trabajo bien hecho, es la respuesta que nos mantendrá en el mercado. Y lo hemos ya manejado, como una actitud, una disposición personal de hacer las cosas bien, a la primera.

En esta posición, se debe predicar con el ejemplo. De ahí que el cambio debe iniciarse en la cúspide organizacional, para que devenga en "cascada" a todos los niveles organizacionales.

El centro de atención, es el lado humano de la empresa. Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. Generalmente son resultado de problemas vigentes en la organización como: destino, crecimiento, identidad, revitalización, problemas de eficiencia organizacional.

El cambio actitudinal en la dirección, tendrá que obedecer a enfatizar la importancia del activo vital de toda organización: el personal; a través de "la retroinformación, el entrenamiento, las reuniones de apertura". <sup>5/</sup>

El nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideales humanístico-democráticos, rompe con el sistema de valores de la burocracia que tiene como característica "... la despersonalidad y lo estático de sus relaciones..." <sup>6/</sup>

---

<sup>5/</sup> BENNIS, Warren. Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México. Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973. p.p. 12-13.

<sup>6/</sup> Ib. p.p. 19-21.

Autores como McGregor y Likert han explicado en sus teorías la tendencia creciente de humanizar la organización; el valorar el comportamiento humano es un incentivo de mayor aprecio que la ganancia en sí misma; esto es, no debe apreciarse a la empresa solo como generadora de bienes o servicios, sino productora también, de nuevos hombres; donde el nivel más alto hasta el trabajador de menor categoría, crezcan y se desarrollen, buscando su autorrealización.

Se dice que si se desea tener éxito en cualquier propósito; se debe centrar la atención en los elementos en los cuales pueda ejercerse control y omitir los que no están al alcance. Así, la única parte en que se puede tener certeza de obtener resultados por la influencia, es en uno mismo. En tal virtud, el cambio actitudinal de la dirección tendrá que devenir, previo convencimiento de que la calidad integral, es benéfica para la organización, y a través de ella, se generará la productividad exigida; todo enmarcado en la estrategia de modernización contemporánea.

Un refrán que puede condensar este convencimiento es aquel que expresa "Nada que valga la pena, puede llevarse a cabo sin un total compromiso y un esfuerzo a fondo."

### 3.5 ADMINISTRACION PARTICIPATIVA V.S. AUTOCRATICA.

En líneas anteriores, plasmábamos que la empresa pública se ha caracterizado en términos generales, bajo la tendencia de una dirección autocrática, conservadora, estancada.

Vivimos bajo un creciente número de casos en el que resalta la rigidez, la especialización funcional bien definida, la dirección y el control ejercidos a través de una autoridad jerárquica estricta.

Es indispensable contar con un mayor dinamismo, en este proceso el hombre debe ser considerado a plenitud.

En torno a las actitudes y acciones, las personas sólo llegarán a creer en lo que estén haciendo si actúan, si son tomados en cuenta. Por esto, ahora la administración deberá reconocer públicamente los esfuerzos conseguidos, pero no demagógicamente, sino plenamente convencidos de que estas acciones, logren estimular y motivar a los empleados para que se sigan generando mejoras. El hacer las cosas, experimentarlas, ensayarlas, origina un aprendizaje, una adaptación, una difusión y un compromiso rápido y eficaz.

Una administración autocrática incapacita a los dirigentes para - crear un clima propicio para el mejoramiento de la productividad. A diferencia de la administración participativa que maneja adecuadamente todos sus recursos, fuerzas, oportunidades.

En la administración autocrática se sigue la política del hongo - - "... manténgaseles siempre en la obscuridad y de vez en cuando écheles - algo de abono..." <sup>7/</sup> en tanto la administración participativa considera a los empleados como "socios" que tienen derecho a saber qué se hace, dónde están, hacia dónde se dirigen, qué les corresponde hacer.

Una administración participativa reconoce la capacidad de los diversos colaboradores, cree en la gente, espera de ella lo mejor y así lo recibe. No sucede así con la administración autocrática que sólo genera frustración, descontento y falta de confianza en las personas.

Al brindarles a los empleados trabajos que les representen retos, - les satisface necesidades psicológicas; se sienten motivados a trabajar como individuos y en equipo, a fin de cubrir el resto de sus requerimientos y por ende, el mejoramiento de la productividad organizacional.

---

<sup>7/</sup> Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. t. IV Ed. McGraw Hill, México 1988, p.p. 14-19.

El clima de cualquier situación laboral no sólo refleja las actividades y los sentimientos individuales del grupo. Administrar es dirigir, dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo. - Si la productividad no es la que debiera ser ¿de quién es la culpa? Muchos dirigentes, predicán la productividad a sus empleados como si fuese una cuestión de obligación. Dan a entender con sus reprimendas y críticas que los miembros del grupo tienen la culpa de una baja productividad. Pero son incapaces de darse cuenta de que se acusan a sí mismos, cuando se quejan de esos "pobres" resultados que, es fácil descubrirlo se deben a sus propias actitudes y comportamiento.

## CAPITULO IV

### CIRCULOS DE CALIDAD, ESTRATEGIA PARTICIPATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PUBLICA

Inmerso en la problemática económica internacional, el Estado mexicano como rector de la economía nacional; debe optar, ahora más que nunca a efectuar cambios importantes en la empresa pública; que es su instrumento fundamental para llevar a cabo la política económica.

El administrador público, por su parte, debe reconocer que las actitudes que quizá en otra época le dieron resultado, se muestran ineficaces ante las condiciones de hoy, por lo que resulta imperativa su modificación o mejor aún, eliminación.

El directivo público debe mantenerse al tanto, de que los mercados han cambiado. Hoy el mercado nacional, se ve plagado de productos tanto internos como extranjeros que compiten cualitativamente por una posición;

ya no todo lo que se produce se vende, ahora el consumidor, el cliente, tiene la última palabra y puede elegir entre dos o tres, bienes o servicios ofrecidos por diversos productores.

Ahora el consumidor, tiende a adquirir artículos que satisfagan sus requerimientos cada vez más exigentes.

Por esto, la actitud del directivo público debe modificarse, ahora debe echar mano de todo cuanto se dispone en la organización y otorgarle su justo valor a cada uno de los subsistemas que componen esa unidad económica, a la cual dirige. Apoyándose en su recurso o factor más valioso, el que algunos autores llaman el "gigante dormido": el personal.

Para cambiar este objetivo, la vía idónea es la implementación de los círculos de calidad, cuya filosofía pudiera reducirse a "generar más y mejores productos o servicios, a través de la identificación, análisis y presentación de alternativas a los problemas que limitan la productividad, generándose paralelamente mejores hombres".

Todo trabajador como ser social, racional, tiene que atender cada vez mayores exigencias. Las necesidades fisiológicas, no del todo - -



satisfechas, comparten su poderosa influencia con otro tipo de necesidades como son: las sociales, de pertenencia, estima y las de autorrealización.

Por otro lado, las aspiraciones de los empleados entran en conflictos con el trato que reciben en su ambiente de trabajo, produciéndose una insatisfacción, que lo lleva a tener ciertas actitudes negativas que finalmente repercuten en una baja productividad.

La empresa pública debe preocuparse hoy, por mantener una posición competitiva adecuada, que le permita hacer frente a las empresas extranjeras; elevar el nivel de productividad, vía la calidad integral; y por último propiciar un incremento en la posición de la calidad de vida de los miembros de la organización.

Cambiar actitudes que durante muchos años se han asimilado, no es tarea fácil, implica transformar la cultura propia de la empresa, la manera de hacer las cosas. Cualquier estrategia que se adopte, debe estar respaldada por la dirección; pues es en este nivel donde se labra el éxito o futuro organizacional.

El administrador público, debe pasar de una teoría "X" a una teoría "Z", de plena participación. Ejemplo vivo de esta nueva corriente lo es Japón quien después de tener una industria totalmente destruida y sin recursos materiales ni financieros, tuvo que enfrentarse, a la tarea inaplazable de levantar su economía, contando para ello con un sólo recurso: la gente, convirtiéndose así en un país económicamente poderoso.

#### 4.1 INTRODUCCION A LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Los japoneses pensaban que con la venta de productos manufacturados se podrían generar las divisas necesarias para proseguir su interrumpido desarrollo. Sin embargo, sus artículos no satisfacían las exigencias del comercio internacional, y, aunque los Estados Unidos abrieron sus fronteras a las mercancías niponas, la calidad y prestigio de sus productos, dejaban mucho que desear, y los consumidores mundiales preferían adquirir artículos norteamericanos o europeos.

Japón se dio cuenta entonces, de que era necesario incrementar la productividad para satisfacer la creciente demanda internacional de manufactura, sin embargo, sabía que era indispensable enfatizar sobre el

renglón de la calidad, adecuando la producción a los requerimientos de un cambiante mercado mundial.

A partir de 1949, las empresas privadas japonesas adoptaron el compromiso de realizar un serio esfuerzo para promover e implementar actividades de control de calidad en toda su industria. Sabían que el camino era largo y que había mucho por aprender. Ese compromiso fue el resultado de una serie de promociones y capacitaciones dirigidas a más de 1,500 ingenieros de Japón. Tales cursos eran promovidos por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), organización fundada en 1946, como respuesta ante la urgencia que tenía esa nación de reconstruir su planta industrial. Los japoneses "compraron y copiaron tecnología estadounidense, contrataron expertos del mismo país para que enseñaran a sus líderes" <sup>1/</sup>, todo lo que veían lo asimilaban; así instituyeron la calidad como objetivo nacional "promulgaron una ley sobre estandarización industrial, utilizaron y desarrollaron al máximo un recurso importante: las personas..." <sup>2/</sup> resultando ser mejores los alumnos que el maestro.

---

<sup>1/</sup> BARRA, Ralph, Círculos de Calidad en operación: Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad y las Utilidades, México, Ed. McGraw Hill, p. 7.

<sup>2/</sup> Ib.

Los teóricos expertos norteamericanos sobre calidad, fueron W. - Deming y J. Juran (cuyas teorías ya describimos al inicio de la presente investigación) quienes despertaron el interés de los industriales japoneses, por la calidad y paulatinamente, la mentalidad de éstos fue cambiando.

El gobierno japonés contribuyó al cambio de mentalidad empresarial, al hacer extensivo por todo su territorio del compromiso nacional hacia la calidad.

Para el año de 1962, la JUSE "introdujo y propuso la formación de - círculos de control de calidad (QC)...," <sup>3/</sup> se pidió a los trabajadores su involucramiento y mejoramiento de los sistemas de control de calidad. Para 1981 ya se tenía registrados 800 000 <sup>4/</sup> círculos; México, hoy tiene en promedio un total de 2 500 <sup>5/</sup> círculos, que pertenecen en su mayoría a las empresas privadas.

---

<sup>3/</sup> Ib. p. 11.

<sup>4/</sup> Ib.

<sup>5/</sup> Ib. p. 148.

Los círculos de control de calidad, es el sistema base del desarrollo de la calidad de los productos japoneses y tiene una peculiaridad; -centra la fuerza de la organización en el desarrollo de la calidad del hombre.

Los problemas como parte inherente de la vida, se diferencian solamente en la actitud que adoptamos frente a ellos; o vivimos bajo su peso, o bien les hacemos frente, como un reto que nos permite después superarnos y crecer.

Tengamos fe en la gente, en nuestra capacidad y en nuestra voluntad, la tierra es fértil, es cuestión de convencernos de que la calidad es la clave, irradiar esa confianza a los que están a nuestro mando o alrededor y ellos harán lo propio.

Es necesario recalcar que con los círculos de control de calidad no se trata de copiar un modelo ajeno a nuestras costumbres, valores, etc., sino el adaptarlo a la idiosincrasia nacional; puesto que la calidad, -con base en la confianza en la gente, no puede ser exclusivo de un país determinado. Si Japón lo ha hecho, por qué nosotros no.

La idea consiste en estudiar y entender el concepto y su filosofía, adecuarlos y convertirlos como parte nuestra, de modo que sean un valor propio; para que podamos transmitirlo a nuestra gente.

La filosofía es esencialmente humanista, a partir de la cual se establece que el objetivo de la empresa es la satisfacción del cliente, - las relaciones de trabajo se interpretan como relaciones de colaboración y participación, que buscan cumplir el objetivo de la empresa y promueven paralelamente el desarrollo humano, la satisfacción en el trabajo.

#### 4.2 DESARROLLO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

La actitud del trabajador dentro de la empresa está directamente relacionada con las satisfacciones que de ella recibe. El rendimiento de los empleados se incrementa en la medida en que son tomados en cuenta, - cuando su esfuerzo y sus aportaciones les proporcionan la sensación de sentirse verdaderamente útiles y valiosos.

Estas ideas se sustentan en los principios de las teorías "Y" y "Z", que proclaman un enfoque más participativo para el manejo de las empresas. En este sentido, los círculos de calidad, hacen más participativa

a la gente; brindándole la oportunidad de utilizar sus conocimientos, - talento, experiencia, inventiva e ingenio. Esto es, desarrollar sus potencialidades individuales, para contribuir al crecimiento de la empresa, y al mismo tiempo, a su desarrollo personal.

Una administración de orientación humanista significa, organizar la administración para facilitar el desarrollo de la originalidad e ingenio de los empleados con base en sus propias iniciativas y bajo una - atmósfera de vida "alegre" en el trabajo. Implantar, paralelamente, el concepto de participación, para distribuir la función administrativa en la mente de cada empleado y trabajador. Así como manejar el concepto de participación, como un logro efectivo, para todo miembro de la organización.

En este proceso, la alta dirección debe comprender y reconocer que la acción de algunos grupos pequeños, son efectivos, además de desarrollar grandes esfuerzos para que tengan un buen funcionamiento. Otro aspecto, relativo al desarrollo de los círculos, es el necesario respaldo exigido a la administración de nivel medio y operativo; pues sin su participación no se tendrá éxito.

El desarrollo de los círculos obedecerá, además, a una previa capacitación y adiestramiento de los que vayan a formar parte de algún equipo. Además de considerar los deseos de cada uno de los empleados sin discriminación de puesto. La implantación del sistema debe ser lento y firme. Todos trabajarán en equipo, haciendo uso de las herramientas básicas del proceso de análisis y solución de problemas.

Para que el sistema de círculos de calidad tenga éxito, es necesario crear la infraestructura adecuada que respalde y asegure su operación permanente. Para crear esa infraestructura, se requiere de la preparación de todos los involucrados; pero por encima de ello, es necesario que los directivos adquieran un auténtico compromiso de cambio.

El involucramiento del personal en esta estrategia, se logrará a través de la comunicación abierta, esto es, toda la gente deberá estar informada tanto de las metas que persigue la empresa, como de las políticas y la filosofía que se adoptará para apoyar su cumplimiento. La promulgación de los objetivos y de las políticas dará buenos resultados solamente si está respaldada con el ejemplo verdadero de los altos mandos.



La predicación a través del ejemplo, es un elemento que respalda el hecho de que, el cambio tenga que iniciarse desde arriba. Amén, de que los empleados de bajo nivel no están acostumbrados a ser considerados, y mucho menos que la alta dirección los invite a participar.

Llevar a cabo una administración participativa, implica "retirar" - todo indicio de "feudalismo", donde los jefes eran reyes y los subordinados sus siervos; ahora no son más que los líderes que deberán preocuparse por el bienestar de su personal.

La modificación del papel jerárquico de la dirección representa el correcto inicio para la formación de una política participativa: es parte, de la infraestructura necesaria, anotada renglones atrás.

La base en que se sustenta tal infraestructura es la creación de - una conciencia de calidad, que vincule los intereses de la organización con los de las personas.

#### 4.3 ASPECTO HUMANO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Dar a conocer las metas de la empresa ayuda a incrementar la comu  
nicación entre directivos y trabajadores, ya que estos últimos sienten que son tomados en cuenta y encuentran sentido al trabajo que realizan.

Con la divulgación de los objetivos, la Dirección invita a todos a colaborar con ella para mejorar la calidad de lo que se genere, sean bie  
nes o servicios, incrementar la productividad de la organización y por -  
ende, a mejorar la calidad de vida de sus miembros.

El aumento de la comunicación facilita el involucramiento voluntario de la gente, ya que coadyuva a la formación de una conciencia sobre los beneficios que se consiguen al trabajar con calidad y productividad.

Una empresa pública, que adopte el sistema de los círculos de cali--  
dad deberá considerar los siguientes puntos, a fin de actuar en pro del  
aspecto humano:

- El hombre prefiere hacer las cosas bien a hacerlas mal, ya que -  
de esta manera obtiene un sentido de bienestar.

- Todo ser humano se siente ganador.
- El reconocimiento de lo hecho bien, estimula al trabajador a continuar con esa línea.
- El trabajo en equipo, produce mejores resultados que el indivi--dual, debido al conjunto de valores y aportaciones que surgen - cuando el grupo se acopla.
- Trabajar más inteligentemente, produce mayor satisfacción que - simplemente trabajar más.
- La satisfacción de nuestro cliente -otro ser racional y exigente- es la base de nuestro éxito.
- La satisfacción del trabajador se consigue al brindarle toda la confianza necesaria, tomar en cuenta sus aportaciones, apoyar - sus decisiones, reconocer sus logros y mejorar su calidad de vi- da.

No importa cuan automatizadas sean las fábricas o las instalaciones, de todos modos se requiere gente trabajando en ellas, gente que desea - un trato humano y de respeto. Sin embargo, estos aspectos han sido olvi- dados algunas veces y es por eso que muchas empresas pierden a su mejor gente tarde o temprano. Como cada uno de nosotros es diferente a los de más con personalidad propia, no es posible un trato masivo o igual para

todos. Un acercamiento básico debe aplicarse en todas las áreas para -  
integrar al grupo.

Los círculos de calidad enfocan una participación voluntaria en las actividades a realizar, enmarcando la integración igualitaria y el respeto recíproco.

El directivo público, deberá desarrollar su potencialidad como un buen líder, que detectaría las cualidades de su personal y propiciar su desarrollo, crecimiento. Al mismo tiempo, si encuentra algún defecto, - es necesario ayudar a corregirlo.

El aspecto humano de los círculos de calidad, radica en que no se - buscan perdedores o ganadores, o más aún culpables; sino que se identifican problemas y se aprovecha el activo más importante de la organización: el recurso humano, para que en uso pleno de su creatividad presente una "gama o abanico" de alternativas que le den solución.

Solemos decir que hay que "cultivar" las relaciones. Y esto es muy cierto, porque no es posible por el hecho sólo de que un grupo de personas se hayan reunido voluntariamente para participar en la resolución de problemas de su área de trabajo, que las buenas relaciones se den.

Los círculos de calidad, crean una oportunidad extraordinaria de -  
convivencia, intercambio y conocimientos de los unos a los otros. La -  
gente suele mostrarse unida cuando tiene objetivos en común.

La interacción y el contacto con los miembros del círculo permiti-  
rán que cada uno aprenda del otro creando un ambiente favorable de "cul-  
tivo" en donde espontáneamente florecerán mejores relaciones humanas.

#### 4.4 CIRCULOS DE CALIDAD.

También llamados Grupos de Trabajo, Comités de Calidad, Equipos de  
Acción Correctiva, y otros; que se fundamentan en los conceptos de cali-  
dad, control de la calidad, administración participativa, propuestos por  
las escuelas norteamericana y japonesa.

Los círculos de calidad son grupos pequeños (entre 8 y 12 miembros)  
de personas de una misma área de trabajo, que se reúnen periódicamente -  
para identificar, analizar y proponer alternativas de solución a los pro  
blemas que limitan su buen desempeño.

Los elementos que conforman un círculo de calidad son los siguientes:

- Un coordinador, será el encargado de dirigir las alternativas propias de los círculos de calidad, supervisar las reuniones de trabajo, presidirlas y presentar los resultados al interior del círculo.
- Miembros, son los trabajadores-participantes, bajo su libre voluntad, aportando las ideas que llevan a solucionar los problemas e incrementar la productividad, vía la calidad.

Es recomendable, darle un nombre al equipo, pues con esto, hay mayor identificación y sentido de pertenencia de los miembros.

Los participantes o miembros del grupo obedecen a los principios de organización, coordinación iniciativa y creatividad hacia el interior del equipo. En este sentido, cada uno de los participantes se convierte en un líder propio, conservando su propia individualidad, personalidad y contribuyendo al logro de los objetivos, en la medida de su responsabilidad y capacidad. Dicha responsabilidad es el aceptar y cumplir cada uno de los compromisos adquiridos, será la demostración con hechos de que se conoce y practica la cooperación.

Los círculos de calidad, son considerados como un componente clave de un estilo de dirección participativa de los recursos humanos inmersos en un proceso productivo, que se integran para que además de analizar y proponer soluciones a los problemas de su área laboral, se obtenga un me jo r aprovechamiento de los recursos de un área específica de la empresa.

Los círculos de calidad propician la participación abierta y dinám i ca de los miembros, por esto, se convierten en un vehículo de motivación; ya que existe la consideración de las diversas opiniones vertidas en el equipo para solucionar los problemas que los aquejan. En consecuencia, la participación genera incrementar la calidad y esto desencadena elevación en el nivel de la productividad organizacional.

En el equipo de trabajo ha de imprimirse un esfuerzo especial, para que cada actividad, sea tomada como la oportunidad que se tiene de hacer las cosas bien, desde la primera vez. Al desarrollar un me jo r esfuerzo una sola vez, se elevarán los estándares de calidad, se trabajará menos y el resultado se disfrutará en el corto plazo. Todo esto en el entendi m ie nto, de que la calidad es la vía para incrementar la productividad.

Otro aspecto que deben contemplar los círculos de calidad, es el evitar "despilfarros", los gastos que no influyen directamente en el desarrollo de una tarea deben ser anulados o aplazados, de acuerdo a las prioridades y a las especificaciones de calidad que cada caso requiera. Aquí la economía debe entenderse en un sentido amplio, lo que se busca es obtener lo mejor al menor costo posible, sin sacrificar la calidad de materiales o variar las especificaciones iniciales.

Debe igualmente economizarse la energía, usando instrumentos adecuados y haciendo bien las cosas al principio, a fin de evitar retrabajos. Así, al no tener que repetir las se economizará el tiempo. Aquí, cabe subrayar que al ser forjadores de un ideal, se debe considerar al tiempo como elemento valioso, tanto el uso que hagamos de él, como su administración.

Los círculos de calidad, trabajarán en el contexto de la calidad, por lo que todos los factores: eficiencia (atención de recursos, optimización); eficacia (cumplimiento de resultados, objetivos, metas); economía (tener un margen de ahorro); etc. Son elementos dinámicos que se relacionan y afectan entre sí. No se les puede concebir por separado cuando hablamos de incrementar la productividad, vía la calidad.



Se entiende entonces a la productividad, como una estrategia de cambio, como una disciplina personal, laboral y social que pretende en primer lugar, la satisfacción del individuo y su desarrollo personal. La productividad, así entendida, debe ser una práctica constante, que nos permite hacer de la crisis una oportunidad de crecimiento cuyo ejercicio y aplicación permanente, significará mantenernos preparados para que nuevas situaciones difíciles puedan resolverse; es cuestión de actitudes, - no puede darse por decreto; es un valor de los individuos y de la organización basado en el autoconvencimiento y compromiso de querer hacer las cosas bien a la primera.

Los círculos de calidad, son grupos de trabajo, por lo que del esfuerzo y compromiso de sus miembros, dependerá su éxito. Esto es, cada integrante deberá imprimirle su dinamismo característico; por lo tanto, el involucramiento y madurez del grupo, vendrán por añadidura.

Hablamos de madurez grupal, para referirnos a la capacidad de establecer metas importantes pero alcanzables; la habilidad o disposición para asumir responsabilidades y la educación o experiencia de los que conforman el equipo, tanto individualmente, como la suma de todos.

Cuando un círculo de calidad, alcanza su grado de madurez, es posible apreciar ciertos cambios notorios en el nivel de productividad de la empresa, lo cual no quiere decir que es hasta entonces, cuando estos dan resultado, ya que los efectos de la conformación del círculo de calidad, se logran desde su principio, mediante la mejor disposición de los trabajadores, -integrantes del círculo- mayor organización en su trabajo, la comprensión y entendimiento de las condiciones y necesidades de la empresa.

Los círculos de calidad hacen grandes contribuciones a la moral del trabajo y al mejoramiento de la calidad. Tales círculos no nacen arbitrariamente, por tal motivo no habrán de desaparecer después de haber cumplido sus objetivos, sino al contrario deberán permanecer como elementos para adoptar la conciencia de calidad como un estilo de vida organizacional.

Los círculos de calidad triunfaron en Japón porque la cultura de ese país así lo permitió. En México es necesario adecuar la técnica a las condiciones propias y particulares de cada unidad económica en la que se quiera aplicar, así "es imperioso realizar una serie de trabajos

previos, a través de cursos"<sup>4/</sup>, como los que se enlistan a continuación:

- Relaciones humanas en el hogar, parte de que al conocerse uno mismo y sabiendo los motivos que lo mueven para actuar de tal o cual forma, nos permita comprender a los demás, provocándose una reacción en cadena de una actitud positiva de mayor responsabilidad y contribución hacia la familia.

El objetivo no es otro que crear o "despertar" en el ser humano su capacidad de dar y de ser útil a su familia, su sociedad y su país.

- Relaciones humanas en el trabajo, pretende desarrollar la conciencia de calidad y contribución al trabajo, con pleno convencimiento de que es importante su integración; de la relevancia que tiene trabajar en una "estructura" cooperativa y no competitiva.
- Seminario sobre solución participativa de problemas, tiene como objetivo, presentar la metodología que deberá seguirse en la solución de problemas, mediante la participación abierta y franca de quienes los viven cotidianamente.

---

<sup>4/</sup> Círculos de Calidad. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 1985. (Mimeo) p. 9.

Cursos de técnicas motivacionales, se dirigen principalmente al líder o guía del círculo, a fin de que tenga conocimiento sobre algunas técnicas de manejo de grupos, con objeto de estimular a los miembros del equipo para que participen activamente.

Todo lo anterior sería poco, sino se llevará paralelamente una campaña promocional constante, primeramente para dar a conocer que son los círculos de calidad y como se integran y segundo para que una vez integrados se den a conocer los logros y resultados alcanzados.

Los círculos de calidad, invitan a la participación, así para que esta técnica pueda implementarse en el grosor de las empresas públicas, es necesario el autoconvencimiento de lo imperioso que significa cambiar y sobre todo por parte de la Gerencia, pues en una administración autocrática o tradicional, no se permite la intervención de los trabajadores, en cambio en una Administración receptiva a las opiniones, participativa, se abren los canales para que los problemas y sus alternativas de solución afloran con mayor rapidez, provocando el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Ahora bien, no es suficiente con que la Gerencia decida cambiar, es factor no menos importante el mantener una comunicación en todos los niveles y sentidos, de manera franca, abierta; todo esto para un pronto entendimiento de los objetivos que se persiguen, en suma para coadyuvar a su integración.

Al contribuir a la mejoría y desarrollo de la empresa, respetar la humanidad y construir un ambiente de trabajo agradable, donde tenga sentido trabajar, se puede mostrar la capacidad humana y extraer posibilidades y potencialidades.

Los círculos de calidad, requieren de un cambio del concepto de calidad tradicional por el nuevo concepto. Antes "la calidad, es lo bueno, es cumplir con especificaciones, la calidad es costosa", ahora "la calidad es lograr la satisfacción del cliente y la calidad de la vida, - la calidad es gratis".

Para poder solucionar los problemas, se hace necesario cumplir con dos aspectos:

- Técnico, consiste en aplicar el herramental del control de calidad.

- Cultural, referido a interactuar con instrumentos y personas en forma humanitaria y democrática.

El primer aspecto se logra por la acción fundamental del entrenamiento de todos los componentes de la organización, de acuerdo al nivel que ocupan y a la función que desempeñen.

El segundo punto se obtiene mediante la concientización acerca de la necesidad del cambio, por medio del aprendizaje a través de ejemplos y ejercicios de diversos roles, en un nuevo patrón de interacción.

Los círculos de calidad, llevan a cabo reuniones semanales donde se busca resolver problemas relacionados con el trabajo de sus miembros.

En dichas reuniones cada miembro del círculo va aportando cierto número de posibles alternativas para la solución de un problema específico. En este sentido, la filosofía de la calidad parte del hecho de que nadie más que el propio trabajador es el que vive con los problemas, por lo tanto, es quien mejores alternativas sugiere para darles solución; por trabajador nos referimos a todo miembro de la empresa, desde el nivel jerárquico más alto, hasta aquel que ostente la menor categoría.

De lo anterior, podemos desprender que la productividad, vía la calidad, es responsabilidad de todos.

Una vez, determinado qué son los círculos de calidad, presentamos a continuación una propuesta del programa de instrumentación de los círculos de calidad en la empresa pública.

Cabe advertir aquí, que la estrategia de círculos de calidad generalmente se promueve a nivel operativo y como un subsistema o subprograma de una acción de mejoramiento integral; junto con subsistemas de incremento de la productividad, mejoramiento de la calidad, desarrollo de proveedores, justo a tiempo.

No obstante, la propuesta que enseguida se sugiere, pretende ser manejada como una estrategia global de incremento de la productividad, por el argumento ya manejado que la responsabilidad es de todos; y porque este sistema de trabajo en equipo, propicia el compromiso e involucramiento de todos los miembros que laboran en la organización.

#### 4.5 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INSTRUMENTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Poner en práctica un programa de círculos de calidad, requiere de una base o infraestructura enfocada hacia la administración por calidad, que respalde y asegure la operación efectiva del programa.

Para crear esta infraestructura se necesita una adecuada preparación -capacitación de los involucrados, pero por encima de todo, se requiere del real conocimiento y compromiso de cambio, del nivel jerárquico más alto de la organización; el director general o gerente. Este compromiso auténtico, debe estar enfocado hacia el logro de objetivos de la empresa, previa y racionalmente establecidos.

El involucramiento de todo el personal en la nueva estrategia sólo podrá tener éxito en la medida que se le mantenga informado, tanto de las metas que persigue la organización, como de las políticas y filosofía que se adoptarán para soportar el logro de aquellas. La divulgación de los objetivos dará buenos resultados solamente si está respaldada con el ejemplo verdadero de los altos mandos. Todo indicio de falta de apoyo, inadecuada comunicación, carencia de confianza, serán un real ejemplo para el personal, ello significaría que algo no anda bien, ocasionando - -



resistencia al cambio y afectándose la motivación del recurso humano.

Llevar a cabo una administración participativa, implica la modificación de los aspectos jerárquicos, esto es, se trata de un sencillo organigrama, donde los jefes no son más reyes o señores feudales, sino simplemente líderes que se preocupan por el bienestar de su personal.

Tal modificación jerárquica representa el correcto inicio de un programa de este tipo. La base en que se sustenta esa infraestructura radica en la creación de una conciencia de la calidad a todo el personal de la empresa, es decir, vincular los intereses de la organización con los intereses de las personas.

Además se hace necesario determinar el lenguaje a utilizar, definir concretamente que significa elevar la productividad, vía la calidad; manejar el binomio calidad-productividad en todo el quehacer organizacional.

#### 4.5.1 Determinación de Objetivos.

En un programa de esta naturaleza, los objetivos permiten visualizar el rumbo que seguirá la gerencia con respecto a los intereses de la

empresa y del personal que en ella labora. De ahí que su determinación se realice bajo criterios racionales, donde los directivos deben considerar su entorno externo e interno de la organización; con qué se cuenta y de qué se carece, para tener una visión global que permita plantear - respuestas a las exigencias presentes y futuras.

La determinación de los objetivos, es el primer paso en este programa. Para facilitar este proceso, deberá efectuarse una evaluación detallada de la situación actual de la organización, donde se plantee entre otros aspectos: el estilo administrativo de dirección, la calidad actual de los bienes o servicios generados, la posición competitiva de la empresa en el mercado, el estado de las relaciones laborales, la seguridad e higiene dentro de las áreas de trabajo, la motivación del personal.

Esta evolución permitirá a la gerencia orientar sus objetivos y - plantear sus metas en forma determinante; de tal suerte que pueda plantear toda la serie de actividades que sean necesarias para alcanzar el - logro de aquellas.

Los objetivos genéricos, que pueden plantearse con la implementación de un programa de círculos de calidad, serán los siguientes: mejorar

la calidad del bien o servicio generado; incrementar la productividad de la organización; disminuir los costos de producción, sin menoscabo de la calidad; lograr la máxima satisfacción del cliente, sea compañero, otra área o empresa; y alcanzar la máxima satisfacción del personal de la empresa. Todos ellos se conjugarán de manera armónica, su secuencia será determinada por la propia Dirección.

El compromiso con los objetivos de calidad implicará la suma de esfuerzos de todos los departamentos de la organización, es decir, todos los integrantes de la empresa, deberán conocer lo que se persigue. Tal aspecto tiene la finalidad de que los trabajadores adquieran un sentido más amplio de la tarea que realizan y tengan una mayor conciencia respecto a la importancia que tiene que cada uno realice la parte correspondiente, bien desde el principio para obtener de manera pronta la consecución de aquellos.

Es recomendable que los objetivos se divulguen mediante reuniones con todo el personal de la empresa, o bien, el nivel directivo con los mandos medios y éstos a su vez los transmitan en "cascada". También pueden ser recordados en todo momento, a través de cartelones o anuncios en lugares transitables por el personal, de la misma manera la situación -

que prevalezca en cada uno de ellos.

Con la divulgación de los objetivos, la Dirección invita a todos a colaborar con ella para mejorar la calidad de la producción, incrementar su productividad y mejorar la calidad de vida en general.

#### 4.5.2 Políticas a seguir.

Para que los conceptos de calidad y productividad puedan llevarse a la práctica -con resultados tangibles y en forma permanente- se requiere que exista una conciencia de calidad en todo el personal de la empresa.

Para crear esa conciencia es necesario definir la calidad en tal forma que sea algo objetivo y medible y no simplemente "bueno". Tanto directivos como trabajadores adquirirán conciencia de la calidad en la medida en que perciban los beneficios cuantitativos y cualitativos que se pueden conseguir cuando se trabaja con verdadera calidad.

En este contexto, las políticas a seguir, que sustentan la filosofía de un programa de círculos de calidad, son:

La calidad es el cumplimiento de requisitos, conocer cuáles son los requerimientos que el cliente o comprador exige de nuestro producto o servicio, permitirá hacer correcciones y prevenir errores en su elaboración buscando siempre la satisfacción de las personas.

El qué se espera de un producto, puede ser conocido, como resultado de la realización de un estudio de mercado, a través de encuestas, o bien, por la propia experiencia del administrador o del trabajador.

Una vez que se determina qué requisitos deberán cumplirse (duración, tamaño, presentación, precio, utilidad, etc.), el grado en que estos sean cubiertos determinará si se está o no trabajando con calidad.

Todo esto en el precepto de que cualquier trabajo adicional de re-proceso, desaprovechamiento de los recursos, reposición de lo defectuoso, deberá considerarse como no calidad, aún cuando finalmente se cumplan los requisitos.

La calidad se logra con prevención, es necesario aplicar la prevención en todas las labores que realiza la empresa. En todo el proceso de producción, sea cual fuere la etapa, la calidad se logra previniendo no corrigiendo.

Todo integrante de la organización deberá entender que la calidad no es algo que se le pueda sumar o agregar al producto, sino que a través de la prevención, se asegura que la calidad sea parte integrante de éste a medida que se va elaborando.

La calidad es cero defectos y cero desviaciones, una vez detectadas las desviaciones a los requerimientos del producto, deben aplicarse las medidas preventivas para que éstas no ocurran. En ese sentido, el precepto que alimenta la conciencia de calidad es el de trabajar con cero defectos o cero desviaciones a los requerimientos acordados.

Para que la calidad sea una realidad dentro de la empresa debe eliminarse el nivel "aceptable" de fallas y sustituirlo por calidad perfecta.

El mejoramiento de la calidad se mide por la disminución del costo de calidad, lo que le cuesta al directivo producir sin calidad, se traduce en repetición del trabajo, reprocesos, desperdicios de materia prima, devoluciones de mercancías ya vendidas, etc. y representa para él, un elevado costo de calidad, que en realidad representa un costo producido por no tener calidad. Ello se explica cuando se genera un costo adi-

cional al que originalmente se tendría en el supuesto de haber hecho bien el trabajo a la primera vez.

Estas políticas reflejan la filosofía de crear una conciencia de calidad. ante tales políticas la Dirección debe tener el firme propósito de apegarse a sus lineamientos para cualquier toma de decisiones.

Claro es, que la determinación de las políticas de calidad expresadas en esta propuesta, son meramente sugerencias; el directivo público que decida implementar un programa de círculos de calidad, podrá precisar aquellas políticas que sean acorde a la organización, a los intereses de la gente que en ella labora y por encima de todo a la satisfacción plena del cliente.

Se recomienda al igual que con los objetivos, que las políticas sean difundidas en toda la empresa, con reuniones concretas, o a través de carteles en lugares visibles para el personal, con el propósito de que todo integrante sepa hacia dónde se dirige la organización, y cuál es el grado de avance de todo ese conjunto de esfuerzos.

### 4.5.3 Estructura

La implementación del programa de círculos de calidad debe efectuarse en todos los niveles y en todos los departamentos de la empresa.

La adecuada estructuración de estos grupos permitirá proporcionar el apoyo indispensable para el éxito del programa y facilitará la detección de aquellos que presentan problemas y aquellos que trabajan efectivamente.

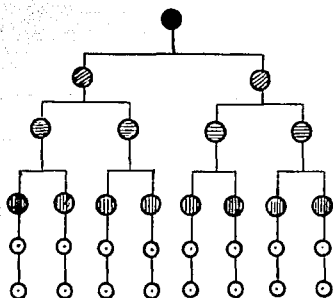
Se propone conformar círculos de calidad desde la gerencia general con su grupo directivo; pasando por aquellos integrados por propios directores; directores con subdirectores; subdirectores entre sí; subdirectores con jefes de departamento; jefes de departamento propiamente y jefes de departamento con subordinados.

La estructura puede ser tan sencilla o compleja como lo sea el número de los miembros de la organización.

A manera de ejemplo, en una empresa "X" que cuente con un organigrama como el que sigue; tendrá el número correspondiente de círculos; - -



iniciando por el nivel jerárquico más alto y bajando por todo el esquema piramidal así:



### Número de Círculos e Integrantes

1 Director General y Gerentes

1 Gerentes

2 Gerentes y Subgerentes

1 Subgerentes

4 Subgerentes y Jefes de Depto.

1 Jefes de Departamento

8 Jefes de Departamento y Subordinados

Donde:

- Director General
- ◐ Gerentes o Directores de Area
- ◑ Subgerentes o Subdirectores
- ◒ Jefes de Departamento
- Subordinados

Claro es, que esta estructura es una propuesta de integración de los círculos que deberá someterse al filtro de aprobación por el nivel jerárquico más alto en la organización y que implicará con ello, el convencimiento y compromiso pleno de una actitud hacia el cambio.

#### 4.5.4 Capacitación a los Participantes.

Primeramente se promoverá la impartición de los cursos sugeridos páginas atrás, con el propósito de que los miembros de la entidad se sensibilicen en torno al cambio pretendido.

Posteriormente, se deberá capacitar al personal de alta gerencia, - director general y directores de área o gerentes; en torno a los aspectos técnicos (definición de calidad, estadística básica, control total de la calidad, círculos de calidad, etc.) así como en los aspectos humanos - - (comunicación, motivación, solución de problemas, hablar en público, etc.). Con la finalidad de reafirmar el compromiso adquirido y el firme convencimiento de que la elección es cien por ciento positiva.

La capacitación puede llegar por el área misma de control de calidad, si no la hay, existen despachos de consultoría encargados de realizar

tales tareas, o bien, depositar en el personal staff la preparación, diseño y coordinación de estas actividades, contando para ello con personal interno o contratación de instructores conocedores en la materia.

Paralelamente, a modo de ser modelo "piloto" del programa, se puede contemplar la posibilidad de que el Comité Mixto de Productividad<sup>5/</sup>, instancia que debe constituirse en la empresa pública; actúe con la metodología de trabajo de los círculos de calidad; para que una vez generados los resultados, se efectúe una evaluación que permita tener una visión de las ventajas y desventajas que acarrea implantar esta forma de trabajo en equipo.

Posteriormente, se capacitará a los mandos medios sobre los mismos aspectos proporcionados a la alta gerencia, para terminar con la capacitación al personal operativo en la misma línea.

---

5/ Ley Federal de Entidades Paraestatales, Art. 56 "Corresponde a los coordinadores de sector la promoción y vigilancia del Comité Mixto de Productividad..." / Acuerdo sobre el funcionamiento de las entidades de la Administración Pública Paraestatal y sus relaciones con el Ejecutivo Federal, Art. 5º. "Las entidades de la Administración Pública Paraestatal; deberán establecer Comités Mixtos de Productividad..." Diario Oficial de la Federación, 19 de mayo de 1983.

Una vez convencidos, capacitados y por encima de todo comprometidos con el cambio, en sesión plenaria y de manera formal se conforman los círculos de calidad, previamente se determinan los períodos de investigación y planteamiento de alternativas de solución a los problemas detectados en cada área y de instrumentación de medidas aprobadas por la alta dirección.

Cada círculo de calidad, se denominará como mejor lo consideren sus integrantes, asimismo, determinarán su horario -regularmente dentro de la jornada laboral- de reunión, lugar y fecha, así como la asignación de actividades de los miembros; a fin de que las reuniones sean llevadas coherentemente, sin pérdida de tiempo y con discusión dinámica que genere resultados en el corto plazo. Esto significa, no reunirse para hacer la tarea en las juntas, sino que cada integrante lleve la parte que le corresponda con respuestas.

Probablemente se pueda instituir una especie de competencia y colaboración entre los círculos, a fin de que, posterior a una evaluación se otorgue un reconocimiento público al círculo de calidad que mejores resultados haya obtenido. Las reglas del "juego" deben ser determinadas por consenso grupal, con el propósito de evitar las diferencias o concesiones, si fuesen implantadas por el propio Director General.

Al concluir, el período determinado previamente, de presentación de alternativas e instrumentación de éstas; se reiniciaría el ciclo, en un plano más elevado, puesto que ahora se podrá hacer una evaluación de los beneficios obtenidos y se podrán hacer las modificaciones necesarias para evitar estancamientos o sortear obstáculos que en la primera experiencia se hubiesen presentado.

Los miembros de los círculos de calidad habrán aprendido a trabajar en equipo, adquirirán madurez grupal para intercambiar experiencias con los otros círculos; y lo más importante es que estarán dispuestos a aportar cada vez más, pues se sentirán integrados y parte importante de la organización.

#### 4.5.5 Las seis herramientas de los círculos de calidad.

Para facilitar el surgimiento de las soluciones, los círculos de calidad utilizan diversas herramientas de apoyo que agilizan de gran manera el accionar de sus miembros. Es pues necesario capacitar a dichas personas sobre el uso alternativo de esos elementos, en la seguridad de que sólo la adecuada preparación de la gente podrá brindar buenos frutos.

A través del desarrollo del programa de entrenamiento, los miembros del círculo de calidad habrán obtenido una mayor conciencia sobre las finalidades que persigue su empresa con la implantación de esta estrategia. Sin embargo, la concientización por sí sola funciona exclusivamente como fuerza motivadora de los miembros, más no les proporciona los elementos que les faciliten su accionar en la detección y resolución de problemas.

Las herramientas de apoyo llevan a los miembros por una serie de pasos que van desde la detección o identificación de los principales problemas del área y de las causas que los produjeron, hasta la aportación de soluciones y de ser éstas aprobadas, la realización y puesta en práctica de ellas.

Para la consecución efectiva de estos pasos, los miembros del círculo deben tener cierto dominio sobre el uso de las siguientes herramientas 6/ o técnicas de apoyo:

---

6/ Seminario de Control de Calidad. Notas tomadas de la Ponencia del Profr. Kumisuke Ishikawa. Evento organizado por ENEP Acatlán, 24-25 de febrero de 1988.

1. Tormenta de ideas
2. Selección de problemas
3. Análisis de causa y efecto
4. Recopilación de datos
5. Análisis de Pareto
6. Presentación a la Gerencia

Tormenta de ideas, tiene como objetivo producir ideas en una reunión de grupo.

Esta técnica obedece los siguientes pasos:

- . Definir el tópico que se tratará en la tormenta de ideas.
- . Por turno, cada miembro del grupo aporta una idea, independiente mente de todas las que se les pueda ocurrir.
- . No todos pueden ocupar una idea en su turno, si éste es el caso debe decirse "paso".
- . Procurar exagerar, dar sentido del humor y estimular en forma creativa el proceso.

- . El proceso se acelera, si alguien se encarga de escribir las ideas. Durante la sesión debe evitarse evaluarlas.
- . Se concluye el proceso cuando finalmente se agotan todas las ideas, cuando todos los miembros dicen "paso".

Es recomendable realizar una rotación para elegir sólo las ideas de mayor trascendencia. Si esto se hace minuciosamente desde ahora, se ahorrará tiempo y esfuerzo posterior.

Selección de problemas, tiene como objetivo, identificar los problemas más importantes que se observen en la actividad diaria del área de trabajo.

Los pasos a seguir son similares a los que dicta la tormenta de ideas:

- . El grupo se aboca primeramente a la selección o determinación de los problemas que aquejan a su área de trabajo.

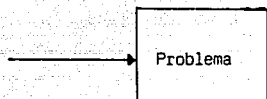


- . Se asigna de manera individual un puntaje a cada problema según la importancia y acorde al deseo que tenga cada miembro de trabajar en la resolución de dicho problema. Después de algunos minutos, el líder registrará cada puntaje en un rotafolio o pizarrón.
  
- . Se suman los puntajes y después el grupo decide si es necesario efectuar una segunda clasificación, o si ya se ha seleccionado el problema principal a resolver.
  
- . En caso de que se necesite una segunda clasificación, se eliminarán primero los problemas que no son importantes para el grupo, y se repite el proceso con los restantes.
  
- . El problema que recibe mayor votación pasará a tener la exclusiva atención de las siguientes actividades del círculo.

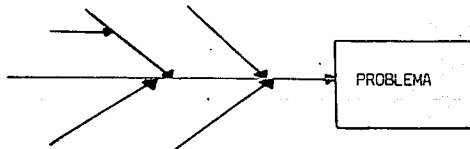
Análisis de causa y efecto, también llamado diagrama de Ishikawa o espina de pescado; tiene como objetivo determinar el conjunto potencial de causas generadoras del problema principal.

Los pasos que obedece esta herramienta son:

1. Definir el problema o efecto, encuadrado y señalado con una flecha.



2. Determinar los principales conjuntos de causas, colocándolos en recuadros que "apunten" hacia la "espina central"; en su caso, - anotar las subcausas del conjunto principal.



De esta forma el grupo tiene una visualización global del problema.

- . El grupo aporta, analiza y discute ampliamente todas las características, causas o factores principales que contribuyen a la existencia del problema (utilizando tormenta de ideas).
- . Se identifican los factores que poseen el mayor número de causas contribuyentes o subcausas, así como los elementos que influyen en cada una de estas subcausas.
- . Se analiza nuevamente el diagrama y se checa con el grupo si todas las causas o variaciones han sido tomadas en cuenta, se some te a todos, los cambios y las adiciones que se sugieran.
- . Una vez terminado el diagrama; se realizan los experimentos necesarios sobre las causas relevantes que se han identificado. Para ello es necesario visitar el lugar en que ocurre el efecto - problema y evaluar la situación, verificando y comprobando que las causas que identificaron como responsables del problema son verdaderas.

- . Después de estudiarse el problema en el propio lugar donde sucede, se realizará, en la siguiente reunión, otro diagrama de causa y efecto, en el que se seleccionarán uno o dos de los factores principales para analizarlos en forma más detallada.
- . Cuando los miembros consideren que han analizado todas las posibles causas, se realiza una votación para establecer cual es el factor más importante y someterlo a una investigación detallada.
- . Una vez detectada la causa principal, se pone a prueba para comprobar su veracidad o rechazarla.
- . Una vez que se localiza el defecto se busca la solución más adecuada a implementar. Si la responsabilidad de la medida "remediatoria" corresponde a personal fuera del grupo, debe explicarse al responsable la necesidad de su corrección, mostrándole hechos y datos.
- . La solución propuesta deberá formar parte del documento de presentación a la gerencia.

Recopilación de datos, pretende cubrir el objetivo de reunir información y ordenarla en formatos, gráficas y diagramas para su análisis.

Los pasos a seguir son:

- . Contar con una serie de datos que se vacían en una tarjeta u hoja de trabajo, también llamada hoja de chequeo u observación.
- . Decidir la organización de los datos, se puede hacer por turnos, tipos de máquinas, fallas, operarios, etc.
- . Decidir el período de tiempo, en que se registrarán los datos; - sin olvidar que deben ser representativos de lo que se va a analizar.
- . Diseñar la hoja de chequeo u observación.
- . Registrar los datos recolectados, producto de estadísticas elaboradas con anterioridad, instructivos, catálogos, observación directa, etc.

PROBLEMAS	CANTIDAD DEFECTOS	%	% ACUMULADO
Chorrea aceite	14	24.56	24.56
Falta de mantenimiento	8	10.03	34.59
Refacciones no adecuadas	9	15.78	54.37
Limpieza inadecuada	15	26.31	80.68
Falta de capacitación	11	19.29	99.97
TOTAL	57	99.97	=

La recopilación se puede hacer previa organización de actividades entre los integrantes del equipo, a fin de evitar duplicidad de esfuerzos y de información.

Análisis de Pareto, tiene como objetivo el cuantificar la información con el fin de identificar el 20% de los problemas generadores del 80% del efecto.

Los pasos a seguir son:

1. Determinar el período exacto que se asignará a la recolección de datos. (Unas horas, días, semanas, etc.).
2. Decidir qué tipo de datos se van a recabar. Si se hacen estas consideraciones se asegurará el surgimiento de un mínimo de problemas.
3. Elaborar un formulario que permita la recopilación de datos. Es to es en realidad la hoja de trabajo, debe ser lo bastante general para que la información sea la que realmente se necesita.

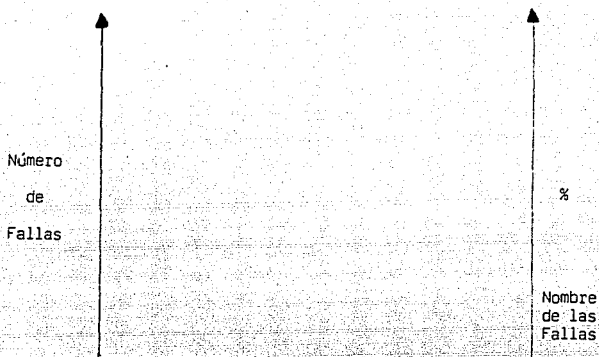
4. Anotar toda la información en la hoja de trabajo que se ha diseñado.

HORNOS PROBLEMAS	1	2	3	4	TOTAL
Chorrea aceite	111	11	11111	1111	14
Falta de mantenimiento	11	1	1	1111	8
Refacciones no adecuadas	11	11	111	11	9
Limpieza inadecuada	11111	11	111	11111	15
Falta de capacitación	111	11	1111	11	11
TOTAL	15	9	16	17	57

#### Hoja de Trabajo Terminada

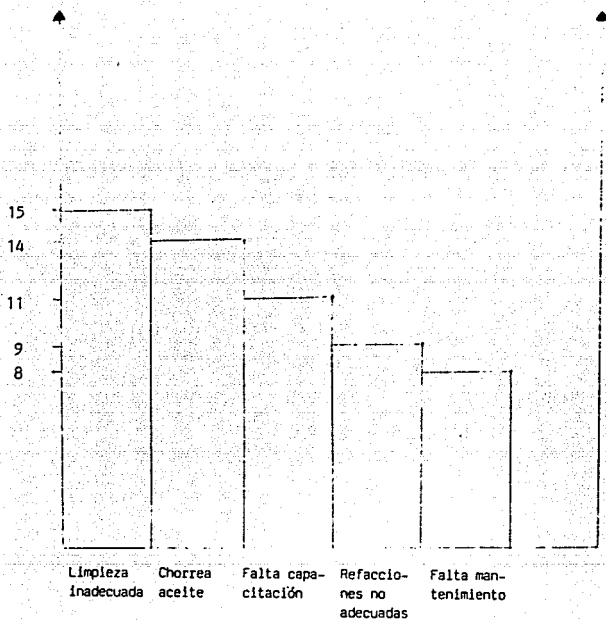
5. Hacer referencia a la hoja de trabajo para elaborar la gráfica de Pareto, trazar dos líneas o ejes, uno vertical y otro horizontal, en el primero anotamos el número de fallas; en el segundo los nombres de las fallas o problemas. Y una tercera línea vertical al final del eje horizontal, que representará el porcentaje.





6. Construir por falla, barras paralelas al eje vertical, hay que - considerar las fallas de mayor número en primer lugar y así sucesivamente.

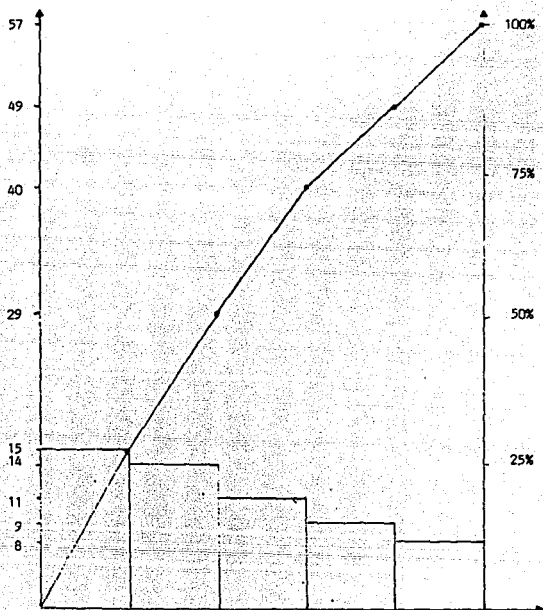
Apoyándose en la hoja de chequeo, se realiza el cuadro acumulado de valores -hoja de trabajo- para detectar además de la frecuencia de incidencia de cada defecto, el porcentaje de impacto de cada uno de ellos.



7. Se procede a elaborar la "curva o línea acumulativa".

- a) Se inicia en cero trazando una línea proyectada al ángulo superior derecho de la primera barra, así indica el número de unidades de la primera falla, en este caso, 15.
- b) Sumando el total de unidades de la segunda falla, 14, al valor anterior, 15, tenemos 29; este punto lo encontramos trazando una línea punteada del ángulo superior derecho de la segunda barra hasta la escala 29.
- c) Para encontrar el tercer punto se suma el total de la tercera columna más el valor ya manejado, esto es, 11 y 29, por lo tanto sumaría 40; que se encuentra proyectando una línea punteada del ángulo superior derecho de la tercera columna hasta la escala 40.
- d) Así sucesivamente, la línea termina cuando se grafica el total de fallas, que representa el 100%. La línea se divide en cuatro partes iguales que corresponden al 25, 50, 75 y 100%.

La línea acumulativa es útil para visualizar el o los problemas de mayor efecto, que serán sometidos a un análisis de Ishikawa o "espina de pescado". Además para conocer el porcentaje que tiene cada barra antes y después de la aplicación de acciones correctivas.



Presentación a la gerencia, su objetivo es el exponer en forma sistemática y esquematizada, la investigación realizada, respecto a uno o varios problemas en un tiempo determinado. Esta es la labor más importante y provechosa de las actividades del círculo de calidad.

Aquí se presentarán a la dirección los resultados del esfuerzo del equipo.

Con esta técnica, se acrecienta la comunicación y la confianza entre los trabajadores y la dirección o gerencia. Por tanto, es importante que todos participen por igual.

Los pasos que se siguen son:

- . Exposición de la identificación de problemas, se descubren los resultados obtenidos mediante la tormenta de ideas y se exponen las razones por las que se seleccionó tal o cual problema.
- . Descripción de las causas de los problemas, se exponen las principales causas que se detectaron mediante los diagramas de Ishikawa, la recopilación de datos y el análisis de Pareto; se pre

sentan también, todos los diagramas, gráficas y análisis realizados.

Proposición de soluciones, se presentan los resultados a los que se llegó mediante el uso alternativo de toda la serie de herramientas. Después de ello se proponen alternativas que el grupo considera más adecuadas para efectuar la solución de problemas.

En este caso se describen las razones por las que se considera la - viabilidad de las posibles soluciones; respaldándose con gráficas, dibujos, datos, números, etc.

Es recomendable que exista un clima de cordialidad y confianza en - la presentación de resultados a la gerencia. En ello tiene mucho que poner de su parte la alta dirección.

Deben entender que esta presentación puede ser el primer intento de acercamiento con su personal, y significa el primer fruto que proporciona el trabajo de adopción de la nueva conciencia de calidad.

La presentación de los resultados es la primicia participativa del personal en la solución de los problemas de la empresa. La puesta en práctica de las soluciones propuestas no deberá prorrogarse sin haber razón; en caso de que ésta exista, deberá informarse de inmediato a los miembros del círculo sobre la demora, con objeto de no fomentar la desilusión o desconfianza, y en contrapartida, seguir alentando la comunicación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Se reconoce la importancia de la empresa pública como instrumento fundamental de política económica que toca atender al Estado mexicano.

Es innegable la influencia que tienen sobre los problemas internos de las empresas públicas las dificultades económicas a nivel nacional. Sin embargo, tampoco se puede negar la participación que, en la problemática de dichas empresas, representa la existencia de actitudes viciadas y equívocas que manifiestan quienes en ellas trabajan.

Por lo que es indispensable instrumentar mecanismos que coadyuven - al incremento de la productividad, vía la calidad, que propicien cambios positivos en la mentalidad de quienes habrán de realizar estos propósitos.

Por su sustento filosófico, en la administración participativa, la estrategia de los círculos de calidad puede influir en el accionar de -



todos los niveles de la organización. Por los fines que dicha técnica - persigue, facilita el fomento de la conciencia de calidad, y confirma - los beneficios que proporciona la labor productiva basada en la calidad integral.

Toda acción de mejoramiento debe tener el respaldo y convencimiento pleno de la alta dirección, la instrumentación de la estrategia de círculos de calidad no es la excepción por lo que del compromiso adquirido y expresado por el administrador público, dependerá el éxito o fracaso que pueda obtenerse.

Al dirigir sus funciones principalmente a la consecución de la calidad total, los círculos puedan abarcar todas y cada una de las funciones que se realizan dentro de la empresa, debido a que son un factor eficaz para la detección, prevención y solución de problemas que se manifiestan en cada una de las distintas áreas de trabajo. Por tanto, su labor puede dirigirse a la reducción de costos, al mejoramiento de la calidad del producto (con base en los requerimientos que de él se esperan), en el incremento de la productividad, en el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de seguridad e higiene de las áreas laborales, en las tareas administrativas, productivas, comerciales, etc.

Por el cambio de actitudes que producen en quienes participan de la conciencia de calidad, los círculos pueden servir de factor de fomento a la calidad de vida de las personas dentro y fuera de la empresa, ya que funcionan como mecanismos de motivación (en y para el trabajo), que proporcionan los elementos para que la gente adquiera pleno sentido y satisfacción por las labores que realiza.

Con base en la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación, se puede afirmar que si al frente de una empresa pública se encuentra un administrador comprometido y convencido; a través de la instrumentación de la estrategia o programa de círculos de calidad, logrará transformar a la entidad en modelo de efectividad. Debido a que este programa parte de la filosofía de efectuar el trabajo en equipo, donde los problemas serán la vía para que la gente participe dinámicamente y se sienta parte de la organización.

Los círculos de calidad, no son el "curalotodo" de la administración; sin embargo, si son un instrumento eficaz que contribuye al análisis, identificación y solución de problemas internos que aquejan al desempeño de las organizaciones. Amén de que su efectividad, radica en el cambio de actitud del recurso humano.

La alta dirección, debe comprometerse con la calidad y la productividad. Esta función no es delegable, pero si debe permear a todos los niveles organizacionales. El directivo público debe ser una persona activa, involucrada y convencida de adquirir una nueva actitud hacia la competitividad exigida por las empresas extranjeras.

#### RECOMENDACIONES

Una vez que se haya tomado la decisión de implementar los círculos de calidad, el administrador público deberá brindar todo su apoyo al desarrollo y desenvolvimiento del proceso. Tanto los directivos, gerentes, jefes, deben propiciar el surgimiento de actitudes positivas que respalden el accionar de los participantes en estos grupos y faciliten el cumplimiento de los fines para los que fueron creados.

Las personas que intervengan como miembros de un círculo de calidad, deberán sentirse comprometidos, involucrados, convencidos de que esta estrategia les ayudará a ser cualitativamente mejores.

La capacitación de los integrantes deberá ser constante, todo lo que la gente pueda aprender puede traducirse en beneficios para su mejor ejercicio dentro del grupo.

Cabe detenernos aquí y hablar más, acerca de la propuesta planteada dentro del plan de acción, en lo relativo a que el Comité Mixto de Productividad\*, pueda trabajar con la metodología de los círculos de calidad, con la finalidad de ser evaluado como plan piloto, previa a la instrumentación del programa o estrategia global sugerida en esta investigación.

El Comité Mixto de Productividad puede definirse como un órgano permanente, propositivo y de consulta que tiene como finalidad posibilitar la conjugación de los factores que inciden en el proceso productivo de la empresa para, modernizándolo, aprovechar óptimamente la capacidad de generación de bienes y servicios e incrementar así, la productividad.

---

\* Dentro del subcapítulo Plan de Acción, hemos descrito el marco legal en el que se sustenta su establecimiento. Asimismo anotamos ahora que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social está facultada por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en su Art. 40. Promover el incremento de la productividad. Derivado de este precepto su reglamento interno postula la actividad de asistir técnicamente a la empresa pública en la constitución, establecimiento y operación de los Comités Mixtos de Productividad.

Este grupo de trabajo tiene tres grandes objetivos: Contribuir a modernizar la administración y operación de las empresas públicas; mejorar las relaciones laborales, a través del involucramiento y participación de los trabajadores y empresarios en un movimiento a favor de la productividad; y posibilitar la concertación de acciones entre administración y trabajadores para incrementar la productividad de la entidad.

Dentro de las funciones que debe realizar el comité mixto de productividad para cumplir con los objetivos planteados, están: identificar no sólo las deficiencias que están limitando la productividad en la operación de la empresa, sino las causas más profundas de esos problemas. Es decir, el comité mixto de productividad contribuye permanentemente a diagnosticar la situación operativa de la organización.

También deberá establecer un sistema de indicadores que permita medir la productividad de la empresa pública y conocer los niveles comunes de desempeño, para compararlos con los de la competencia o con los de unidades económicas similares de otras ramas. Así como, proponer a la dirección de la entidad, aquellas alternativas o recomendaciones que fruto de estudios, resulten viables para corregir deficiencias o superar problemas de productividad. Sugerencias que una vez convertidas en acciones correctivas, tendrán que darles seguimiento.

Su integración deberá proceder al considerar las siguientes recomendaciones: revisar el marco administrativo y legal de la empresa en el que se insertará el comité. Por tanto se deberán tener presentes las políticas de personal, los sistemas de estímulos, las normas y métodos de producción, lo dispuesto en el contrato colectivo o, si es el caso, en el contrato ley, en el reglamento interior o en los acuerdos realizados entre la dirección y los trabajadores o sindicato.

También habrá de considerarse el número de trabajadores de la empresa, los puestos y los niveles existentes, las divisiones y plantas, además del número de turnos y la existencia o no, de uno o más sindicatos. Lo último, enfocado a través de la filosofía participativa de los círculos de calidad; al invitar al sindicato a colaborar, mediante una comunicación constante y clara; propicia el real compromiso y descarta el temor de pérdida de autoridad ante sus bases.

Todo lo anteriormente expuesto, en ningún momento pretende caer en la burocratización de la estrategia global propuesta; por el contrario, es sólo aprovechar las instancias ya establecidas, acatando su normatividad exigida y "rebautizarles" como grupo de trabajo, comités de calidad,

o dejárseles como se denominaron ya y sólo proponer que su actuación sea efectiva, que no se continúe sólo cuantitativamente, sino que en verdad funcionen en lo cualitativo.

La empresa pública, tiene la obligación legal de constituir comités mixtos de productividad, así que, bien valdría la pena considerarlos como "puerta de entrada" para instrumentar la estrategia global sugerida, una vez realizada la evaluación que ya hemos comentado.

Con este encuadre resulta factible afirmar que el comité mixto de productividad sea un vehículo real de integración de los recursos humanos de la empresa pública.

La integración, junto con la dirección, suman la función más dinámica de la administración. A la integración podemos definirla, parafraseando al profesor Issac Guzmán Valdivia, como el proceso en virtud del cual se reúnen las partes para dar existencia al todo y por el que los hombres tratan de ajustar sus conductas a las normas de la organización.

La raíz de la integración está en la naturaleza social del ser humano, manifestada en su afán de lograr una auténtica convivencia y colaboración social para sobrevivir. El hombre se liga a sus semejantes porque los necesita, porque con los demás se integrará a sí mismo, se hace a sí mismo y participa en la formación de los demás.

Al ser la empresa pública una unidad económico-social en la que capital y trabajo, bajo una dirección, son coordinados para lograr un producto (bien o servicio) que responda a necesidades humanas, no debe perder su dimensión integral en aras de los intereses de sus partes. Decir que el fin último de la empresa sea únicamente la rentabilidad es confundir el todo con el interés del inversionista-Estado, pues en contraparte estará el interés del trabajador que pretende obtener los más altos salarios y las mejores condiciones de trabajo, lo que tampoco es el objetivo del todo.

Sólo integrando las finalidades parciales se llegará a comprender a la entidad paraestatal como un todo, y el fin social que debe cumplir en la comunidad en la que se desenvuelve, que no es otro que el de satisfacer necesidades sociales con bienes o servicios de calidad y a precios accesibles.



Sintetizando, la instrumentación de la estrategia global propuesta, permitirá que los grupos de trabajo formados conjuguen objetivos e intereses de la empresa y trabajadores, tanto para beneficio mutuo como de la sociedad en que se inserta.

Al analizar problemas de productividad, se tendrá una valiosa divisa para que esa combinación se dé, porque la productividad además de permitir aprovechar óptimamente los recursos disponibles para generar bienes y servicios socialmente necesarios en mayor cantidad, mejor calidad y precio, hace posible distribuir mutua y justamente sus beneficios, ya sea en mejoras en salarios o en las condiciones y medio ambiente laboral, o ya en mejores precios al consumidor. Es decir, la productividad hace posible satisfacer de manera equilibrada los intereses de las partes. La productividad no es sinónimo de rentabilidad ni tampoco significa - "explotar" al trabajador. Productividad sí es administrar, trabajar y aprovechar recursos con inteligencia.

Es aquí donde toma significado la hipótesis de eficientar a la empresa pública, mejorando las relaciones entre los miembros, a través, de la participación dinámica; pues al integrar, concertar y vincular los esfuerzos de la dirección con los de los trabajadores en un afán de pro-

ductividad, se rompe con el clásico y real arraigado antagonismo entre los factores de la producción.

El constante dinamismo vivido mundialmente, es real, los países se agrupan, forman frentes comunes económico-político-social; para atender los cambios ejercidos por fuerzas contrarias que presionan siempre "adelante".

En el ámbito nacional, la empresa pública deberá ser modelo de eficacia, al sustentar la categoría de instrumento fundamental de política económica, a través de la cual la rectoría del Estado, hace acto de presencia.

No obstante, se podría cuestionar la vigencia de las empresas públicas, al respecto, consideramos que aún cuando los enfoques cambien y -- lleguemos a una pérdida absoluta de la soberanía, donde no más los dis-- cursos políticos sostengan la credibilidad del pueblo en el Estado; deberemos estar preparados para ver siempre "más allá".

Por lo tanto, la propuesta aquí vertida tendría su justificación al ser presentada así, como una recomendación para salir del "estadio pasi-

vo" y "observador" en el que nos encontramos, "aquí y ahora".

Aún con los vaivenes sexenales, las fuerzas mundiales del cambio se gestan y actúan, seamos agentes de "avanzada", prediquemos con el ejemplo, seamos mejor y exijamos lo mismo de quienes nos rodean.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARRONA H. Felipe de J. Calidad, el secreto de la productividad. México, Editorial Técnica, 1984, 178 p.
2. BARRA, Ralph. Círculos de calidad en operación: estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades. México, Editorial McGraw Hill, 1985, 181 p.
3. CEMENTOS MEXICANOS. Manual de entrenamiento para miembros de Grupos Pacto. México, (mimeo, documento interno), 1985, 56 p.
4. CENAPRO ARMO. Elementos de Control de Calidad. México, Editorial Cenapro Armo, 1982, 28 p.
5. Comité Mixto de Productividad. Folleto Interno Comisión Federal de Electricidad. Ed. C.F.E. s/f. México, 13 p.
6. Definiciones de Productividad. Folleto de Difusión. Ed. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, 1985, 20 p.
7. DIAZ MERIGO, Angel. Lo hecho en México, debe estar bien hecho. México (mimeo, documento interno), 1984, 19 p.
8. FEIGENBAUND, A. V. Control Total de Calidad. Ingeniería y Administración. México, Compañía Editorial Continental, S. A. 1967, 368 p.
9. GELLERMAN, Saul W. Motivación y Productividad. México, Editorial Diana, 1978, 325 p.
10. GONZALEZ MACHADA, José Luis. Seminario de Control Estadístico y Círculos de Calidad, México, Editorial Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1985, 42 p.
11. IMECCA. XII Congreso Nacional de Calidad. 3ª Convención Nacional de Círculos de Calidad. Guadalajara, Jal. Editorial Imecca, 1984, 348 p.

12. IMECCA. XIII Congreso Nacional de Calidad. 4ª Convención Nacional de Círculos de Calidad. Puebla, Pue. Editorial Imecca, 1985, 606 p.
13. ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. México, Editorial Norma, 1986, 199 p.
14. Lineamientos para constituir Comités Mixtos de Productividad en la empresa pública. Folleto de Difusión. Ed. S.T.P.S. México, 1986, 32 p.
15. Management Today en español. Revista Gerencial de México. Publicación cada 45 días. Período considerado Septiembre de 1987 a Marzo 1991. Ed. Comunicación Profesional Impresa, S. A. México, 42 p.
16. NOVELO NOVELO, Edmundo. Seminario de Productividad. México, Editorial Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1985, 42 p.
17. OGLIANTI, Enrique. Gerencia Japonesa y Círculos de Participación. Experiencia en América Latina, Serie Norma Desarrollo Gerencial, Bogotá, Colombia, 1988, 198 p.
18. OUCHI, Williams. Teoría "Z": Cómo las empresas hacen frente al desafío japonés. México, Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1983, 296 p.
19. PEÑA COLORADA. Concientización en calidad. Manual del participante. México, Peña Colorada, 1990, 55 p.
20. PEÑA COLORADA. 3er. Congreso de Calidad de Peña Colorada. (Memoria). México, Peña Colorada, 1989, 82 p.
21. POZO PINO, Jaime. Diferentes enfoques de la productividad. México, (mimeo, documento interno), 1983, 116 p.
22. SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. Círculos de calidad, estrategia operativa para el incremento de la productividad en las empresas. México, Editorial Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1985, 92 p.

23. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Los círculos de calidad. México, Editorial Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (mimeo, documento interno), 1985, 24 p.
24. THOMPSON, Philip. Círculos de calidad, cómo hacer que funcionen, Colombia, Editorial Norma, 1984, 204 p.
25. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO- CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA. Círculos de calidad en el sector productivo. México, Editorial Universidad Nacional Autónoma de México-Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 1983, 160 p.

#### LEGISLACION

26. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. México, Editores Mexicanos Unidos, 1988, 150 p.
27. LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL. México, Editorial Porrúa, 1985, 805 p.
28. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION DE FECHA 19 DE MAYO DE 1983 Y 19 DE ABRIL DE 1990.