

50521
65



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"ZARAGOZA"**

**EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA**

**TRABAJO DE SEMINARIO DE
TITULACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
PRESENTA:
AMADOR ROMERO BARRANCO**

ASESOR: I.Q. JUAN CARLOS PRIETO LOPEZ



Unidad en la Diversidad
Zaragoza Fomento al Bienestar

MEXICO, D. F.

**TELÉFONO
FALLA DE ORIGEN**

MARZO 2003

2



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES ZARAGOZA**

**JEFATURA DE LA CARRERA
DE INGENIERIA QUIMICA**

OFICIO: FESZ/JCIQ/039/03

ASUNTO: Asignación de Jurado

ALUMNO: ROMERO BARRANCO AMADO
P r e s e n t e.

En respuesta a su solicitud de asignación de jurado, la jefatura a mi cargo, ha propuesto a los siguientes sinodales:

Presidente:	I.B.Q. Lorenzo Rojas Hernández
Vocal:	I.Q. Juan Carlos Prieto López
Secretario:	Dr. Roberto Mendoza Serna
Suplente:	I.Q. Gonzalo Rafael Coello García
Suplente:	I.Q. José Mariano Ramos Olmos

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
México, D. F., 11 de Marzo de 2003

EL JEFE DE LA CARRERA

M. en C. ANDRÉS AQUINO CANCHOLA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3

Dedicatorias

Gracias a:

A la señora María de la Luz Barranco Díaz (mi madre), por su gran amor, paciencia y sabiduría, y por ser un ejemplo de constante superación. El mayor de mis agradecimientos.

Mi familia, por estar conmigo.

A la señora Margarita Ramírez, por su apoyo y gran cariño. Con respeto. Muchas gracias.

A la familia Reyes Ramírez, por permitirme compartir momentos muy felices en su compañía.

En especial a ti, Rosalba, que estuviste a mi lado apoyándome en los momentos difíciles. Comparte conmigo este momento de felicidad.

A mi amigo Francisco Sánchez Díaz (q.p.d.), en recuerdo a los tiempos de esfuerzo. Porque todo sacrificio es poco, cuando se lucha por un sueño. Donde estés, te agradezco tu amistad.

Ing. Sergio I. Bazan, por su apoyo y amistad.

A mis amigos, por permitirme formar parte de ustedes.

A todas ustedes que con amor, siempre animándome a continuar, compartieron conmigo el deseo de lograr lo anhelado.

¡Gracias!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

	Página
<i>Introducción</i>	7
<i>Objetivos</i>	9
<i>Planteamiento del problema</i>	10
<i>Marco teórico</i>	12
DESARROLLO	
CAPITULO I CALIDAD	14
1.1 <i>Que es Calidad</i>	14
1.2 <i>Calidad Total</i>	15
1.3 <i>¿Qué es Calidad Total?</i>	17
1.4 <i>Origen de la Técnica de la Calidad Total</i>	18
1.4.1 <i>Progreso del significado de la Calidad Total</i>	20
1.4.2 <i>Importancia de la Calidad Total</i>	21
1.5 <i>Obstáculos</i>	22
1.6 <i>El control de la Calidad Total</i>	23
1.7 <i>Tipos de acción de Calidad Total</i>	25
CAPITULO II	LA GESTIÓN DE LA COMPETENCIA
	EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
	27
11.1 <i>Gobierno competitivo</i>	30
11.2 <i>¿Cómo lograr lo anterior?</i>	31
CAPITULO III	EL SOPORTE COMPETITIVO
	35
111.1 <i>Planeación Estratégica</i>	36
111.1.1 <i>Características de la Planeación Estratégica</i>	37
111.1.2 <i>Reglas Fundamentales para un Sistema de Planeación</i>	37
111.1.3 <i>Propósitos de la Planeación</i>	38
111.1.4 <i>Funciones de la Planeación</i>	39
111.1.5 <i>Elementos de la Planeación estratégica</i>	40
111.1.5.1 <i>Determinación de la Misión/razón de ser</i>	40
111.1.5.2 <i>Determinación de las Estrategias</i>	41
111.1.5.3 <i>El líder de la Planeación</i>	45
111.1.5.4 <i>Control</i>	47
111.1.5.5 <i>Establecimiento de Acciones</i>	48

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

INDICE

	Página
III.2 Liderazgo	49
<i>III.2.1 La Situación de Crisis</i>	<i>49</i>
<i>III.2.2 ¿Donde Hay Un Líder?</i>	<i>51</i>
<i>III.2.3 ¿Coeficiente intelectual o experiencia? Ambos</i>	<i>52</i>
<i>III.2.4 El modelo más común de líder en la esfera pública, hoy</i>	<i>53</i>
III.3 Innovación	54
<i>III.3.1 Innovación en las Organizaciones</i>	<i>54</i>
<i>III.3.2 ¿Cómo hacerlo exitosamente?</i>	<i>55</i>
<i>III.3.3 Etapas de la innovación</i>	<i>56</i>
CAPITULO IV QUE SE TIENE QUE HACER PARA LLEGAR A UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON CALIDAD	58
<i>IV.1 Estimular la competitividad</i>	<i>58</i>
<i>IV.2 Crear una Estrategia Competitiva</i>	<i>58</i>
<i>IV.3 Humanizar la Organización</i>	<i>60</i>
<i>IV.4 Aprovechamiento de la Tecnología</i>	<i>61</i>
<i>IV.5 Recursos Humanos</i>	<i>62</i>
<i>IV.6 Líneas de Acción</i>	<i>64</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>68</i>
<i>Recomendaciones para cambiar con éxito</i>	<i>72</i>
<i>Glosario</i>	<i>77</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>79</i>

INTRODUCCIÓN

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad. En estas transformaciones los elementos fundamentales del cambio son el factor humano y el aprendizaje organizacional que actualmente se implementan como estrategias del desarrollo organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas. Actualmente, se presenta una nueva visión, en donde la administración se ha convertido en un espacio de representación por medio de las cuales los directivos y trabajadores pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la institución.

En ese sentido, las nuevas estrategias se orientan hacia el ejercicio de los principios más elementales de la disciplina, la flexibilización de las formas y métodos de organización, es decir, la aplicación del diseño organizacional como herramienta para atender la complejidad, proporcionando innovación en el entorno que exige mayor velocidad de respuesta, capacidad de renovación rápida de productos, procesos, habilidades y competencias que conllevan a un aprendizaje más dispuesto, de allí que el conocimiento se convierte en el recurso estratégico y el aprendizaje, en la llave del proceso que garantiza una ventaja competitiva sostenida.

En este orden de ideas, el aprendizaje y la estrategia se relacionan estrechamente, en donde la capacidad de aprendizaje dependerá de la estrategia usada en forma óptima.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Ante esta realidad, las organizaciones burocráticas actuales se hacen presentes en las economías occidentales modernas e históricamente en desventaja sobre otras formas organizacionales, presentando debilidades, tales como: la estandarización de los procesos, la resistencia al cambio, la baja calidad del producto, la insatisfacción en el trabajo, la pérdida de motivación y la fragmentación de las tareas.

El principal reto de cualquier rediseño organizacional se encuentra en la combinación de proceso y mano de obra competitiva en los mercados de los productos que al mismo tiempo minimice los antagonismos sociales.

El establecimiento de unidades de enlace que agilicen no sólo los procesos, sino también la toma de decisiones, ayudará a encontrar la mezcla apropiada entre proceso y mano de obra.

Las propuestas que emergerán del colectivo deben venir de la necesidad de trabajar con el aprendizaje de todos y con la imaginación colectiva, en donde la transformación es la combinación de lo nuevo con lo antiguo.

OBJETIVOS

1. Describir que es calidad.
2. Describir la problemática que presenta la administración publica ante la competitividad en que se encuentra involucrada actualmente.
3. Determinar cuales son los factores de resistencia al cambio hacia la calidad.
4. Determinar aspectos importantes a considerar dentro de la implementación hacia la calidad en la Administración Publica
5. Proponer acciones para la implementación del cambio hacia la calidad en la Administración Publica.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La competitividad es en estos días un tema que debe tener un trato reflexivo y profundo, más aún cuando va ligada a otros aspectos fundamentales para el desarrollo armónico y sostenido de un país como lo son la calidad total y la productividad. Acrecentar la competitividad es uno de los desafíos más importantes; sólo así podemos lograr beneficios permanentes en nuestra búsqueda de integración a otros mercados.

Pero con todo lo anterior. ¿Cuál es el papel que juega el gobierno en la competitividad en nuestro país?

El gobierno ha sido un fuerte promotor de la competitividad, al igual que ocurre en otros países, ha entendido que el mecanismo más eficiente para asignar recursos en la economía lo constituye el mercado, así se opta por retirarse de campos que por las nuevas circunstancias se antojan impropios para las funciones sustantivas de un gobierno y se da lugar para que las leyes del mercado cumplan su parte en la producción de bienes y servicios con calidad.

Calidad significa situar al cliente en el centro de la actividad de las organizaciones, que deberán "escucharle" para diseñar sus servicios de acuerdo a esas necesidades y expectativas. Esta idea de Calidad se ha incorporado a la esfera de lo público, en la que el ciudadano puede ser considerado como cliente en la medida en que es receptor de la actuación de las Administraciones Públicas, cuyos principios de funcionamiento son, entre otros: la eficacia y eficiencia, el control de la gestión y de los resultados, la responsabilidad, la racionalización, y agilización de los procedimientos administrativos y de gestión, así como prestar un servicio efectivo a los ciudadanos. Calidad significa satisfacer necesidades y expectativas de los ciudadanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pero también supone reducir costos y mejorar continuamente los procesos, ajustándolos permanentemente a las exigencias de la sociedad.

Es por tanto eficacia. Y es eficiencia. Eficacia en tanto que el resultado de los procesos llevados a cabo en una administración pública tienen un impacto real en dichas necesidades y expectativas; y eficiencia en cuanto mejora la relación recursos empleados - resultados obtenidos, reduciendo los costos necesarios para el funcionamiento de la organización. El servidor público del nuevo siglo deberá dirigir su esfuerzo hacia la consolidación de una serie de estrategias que tienen como fin lograr un gobierno más flexible, más eficaz y eficiente, más productivo, por ende de mayor competitividad.

Para logra esto se requiere de la participación activa de todos en la generación de una solución a la necesidad de trabajar con calidad. Por un lado esta la de superar la resistencia al cambio, creando las condiciones propicias para que se de en las mejores términos en beneficio de la mayoría, por otro, creando los mecanismos de mejora en los procesos (planeación estratégica), en el aprovechamiento de los recursos humanos (liderazgo), financieros y tecnológicos, y fomentado la capacidad de innovar en la obtención de mejoras continuas dentro de cada proceso o actividad, para lograr la calidad total. De ahí la importancia de definir los aspectos determinantes en la consolidación de un cambio hacia la calidad en la administración pública.

El presente trabajo se enfoco principalmente en la determinación de los elementos claves como la planeación estratégica, el liderazgo y la innovación, necesarios para la implementación de la calidad en la administración pública, sin olvidar por supuesto que los trabajos para la implementación de un cambio siempre significan vencer la resistencia a lo establecido y a lo estático.

MARCO TEÓRICO

No es necesario pensar mucho para darse cuenta de la rapidez con que el cambio ocurre. Solo hay que recordar como eran las cosas cuando éramos niños y compararlas con las de hoy. Desgraciadamente muchas personas no puede cambiar junto con los tiempos. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. No obstante lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar. Ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

El cambio en una organización puede "venir desde arriba" y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para su implementación. Pero los cambios pueden fluir desde abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio nace en una de las áreas de la organización que no es precisamente el ápice estratégico, y en este caso, es allí precisamente en donde la resistencia puede encontrarse. Aunque si nos enfrentamos a este caso tendremos entonces que analizar al líder por no estar cumpliendo una de sus funciones que es la fungir como facilitador de los cambios organizacionales.

Una persona que decide cambiar generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe lo que este involucra y en que punto va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a un trabajador se le dice que tiene que cambiar de puesto, la reacción, con frecuencia, es negativa. En este caso el trabajador no esta seguro de como el cambio afectara su rutina diaria o su trabajo en el futuro. El administrador profesional comprende que muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio.

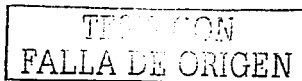
También sabe que, si no elimina esta amenaza, los cambios propuestos pueden no darse y la organización se verá afectada.

La administración al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia.

El líder profesional, tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, analice cuidadosamente en qué afectará a sus trabajadores tanto en el presente como en el futuro.

Póngase en el lugar del trabajador y trate de prever las preguntas que le harán. En esta forma estará preparado con la mayoría de las respuestas. Los trabajadores necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar donde y por que se necesita el cambio. Cuando se le involucra en este proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y como le afectará.

Antes de comenzar las acciones sería conveniente tener en cuenta que el líder del cambio debe estar convencido de por qué hace falta el cambio, si no está seguro de que cruzar la acera es bueno, le costará trabajo cruzarla y decirle a otros que lo acompañen. Una vez convencido de los beneficios del cambio entonces debe elegir qué hacer, porque sólo por las buenas intenciones no cambian las organizaciones. Luego de estar convencido del por qué y sabiendo qué hacer, entonces habrá que comunicar a los demás los beneficios del cambio para la organización, que es en definitiva, para todos.



DESARROLLO

CAPITULO I CALIDAD

I.1 ¿QUE ES CALIDAD?

El concepto de Calidad ha sufrido una profunda transformación, desde su aparición en ámbitos industriales hasta el momento actual. Así, del clásico control de calidad, como forma de detectar desajustes en las especificaciones técnicas de un producto, se ha pasado a definir la Calidad como el conjunto de características de un producto o un servicio que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente. Por lo tanto, Calidad significa situar al cliente en el centro de la actividad de las organizaciones, que deberán "escucharle" para diseñar sus servicios de acuerdo a esas necesidades y expectativas.

Esta idea de Calidad se ha incorporado a la esfera de lo público, en la que el ciudadano puede ser considerado como cliente en la medida en que es receptor de la actuación de las Administraciones Públicas, cuyos principios de funcionamiento son, entre otros: la eficacia y eficiencia, el control de la gestión y de los resultados, la responsabilidad, la racionalización, y agilización de los procedimientos administrativos y de gestión, así como prestar un servicio efectivo a los ciudadanos.

Calidad significa satisfacer necesidades y expectativas de los ciudadanos. Pero también supone reducir costos y mejorar continuamente los procesos, ajustándolos permanentemente a las exigencias de la sociedad. Es por tanto eficacia. Y es eficiencia.

Eficacia en tanto que el resultado de los procesos llevados a cabo en una administración pública tienen un impacto real en dichas necesidades y expectativas; y eficiencia en cuanto mejora la relación recursos empleados - resultados obtenidos, reduciendo los costos necesarios para el funcionamiento de la organización.

1.2 Calidad Total

Es la Calidad que se extiende a todas las actividades de la organización en lo que se ha venido a denominar Calidad Total, y cuyas implicaciones, para las Administraciones Públicas, son:

- ✓ *Ampliar el concepto de cliente.* Considerar al ciudadano como un cliente que recibe servicios, al tiempo que se concibe la organización como un sistema integrado de proveedores y clientes internos.
- ✓ *Orientar la Administración hacia el ciudadano.* Optimizando los procesos y dirigiéndolos hacia la satisfacción de los requerimientos de calidad por ellos expresados.
- ✓ *Reducir los costos.* La Calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Son muchas las actividades que no aportan valor añadido a los resultados de la organización ni responden a exigencias normativas, suponiendo un coste innecesario. Igualmente, son numerosos los errores, derivados de un funcionamiento organizativo deficiente, que también generan costos. Un sistema de Gestión de la Calidad Total implicaría reducir estos costos de la mala calidad, liberando recursos que podrían ser empleados en la mejora de los servicios.
- ✓ *Potenciar el factor humano.* La Calidad la hacen las personas que integran la organización. Por ello, Calidad Total representa gestionar los recursos humanos desde una filosofía de participación y motivación hacia la mejora, incrementando la satisfacción de los empleados.
- ✓ *Gestionar desde la prevención.* Con el propósito de "hacer las cosas bien a la primera", en lugar de "detectar y corregir" como planteamiento básico.

- ✓ Mejorar permanentemente. Asumiendo que las Administraciones Públicas están inmersas en un entorno dinámico al que deben adaptarse de manera continua, donde las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas se producen incesantemente.

Bajo esta perspectiva, pueden mencionarse varias razones por las que la Administración Pública, desde su misión de "servicio público", debe desarrollar sistemas de gestión fundamentados en la Calidad Total, entre las que pueden mencionarse las siguientes:

- ✓ *La presión ciudadana.* El ciudadano exige cada vez más la prestación de unos servicios de calidad que den respuesta a sus demandas.
- ✓ *La escasez de recursos.* Calidad supone mejorar los procesos que se llevan a cabo en la organización y, por consiguiente, reducir costos. Por ello se manifiesta como una alternativa eficaz para gestionar recursos cada vez más escasos.
- ✓ *La reafirmación de los valores democráticos.* Al dar protagonismo al ciudadano, que debe constituirse en el centro de la actividad de las Administraciones Públicas, siendo quien debe definir y evaluar la Calidad.
- ✓ *La legitimación de lo público.* Mejorando la eficacia y la eficiencia, demostrando que lo público funciona y transmitiendo a los ciudadanos una imagen positiva, de preocupación por sus intereses.
- ✓ *La incidencia en la economía.* La actividad pública representa casi la mitad del Producto Interior Bruto en los países de la O.C.D.E. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Por tanto, una gestión eficaz tendrá una incuestionable incidencia en la economía de la sociedad.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

1.3 ¿Qué es calidad total?

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una organización como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos organizacionales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el líder juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de servicio y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- ✓ Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- ✓ Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- ✓ Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total puede llevar a la organización a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una organización ampliada.

Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una organización y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la organización, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

1.4 Origen de la técnica de la calidad total

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento. La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total, estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la organización y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la organización.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- ✓ El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- ✓ Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- ✓ Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- ✓ De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- ✓ La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- ✓ El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

1.4.1 Progreso del significado de la calidad total

La transformación de las organizaciones y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del presente siglo, dentro de la organización es la Calidad Total en las organizaciones, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las organizaciones; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las organizaciones la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las organizaciones que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las organizaciones de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del líder y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término calidad total es muy utilizado en los medios organizacionales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una organización estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha organización, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las organizaciones grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

1.4.2 Importancia de la calidad total

La calidad total en la organización de una organización, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la organización desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- ✓ Los Trabajadores.
- ✓ Los Proveedores; y,
- ✓ Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- ✓ El objetivo básico: la competitividad
- ✓ El trabajo bien hecho.
- ✓ La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- ✓ El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- ✓ Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- ✓ Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- ✓ Fijación de objetivos de mejora.
- ✓ Seguimiento de resultados.
- ✓ Indicadores de gestión.
- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

1.5 Obstáculos

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- ✓ El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- ✓ No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- ✓ Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

1.6 El control de la calidad total

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

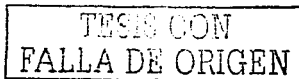
Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las organizaciones porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).



Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- ✓ Elegir qué controlar.
- ✓ Determinar las unidades de medición.
- ✓ Establecer el sistema de medición.
- ✓ Establecer los estándares de desempeño.
- ✓ Medir el desempeño actual.
- ✓ Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- ✓ Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la organización para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

1.7 Tipos de acción de Calidad Total

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de desempeño sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

- ✓ Probar la necesidad de mejoramiento.
- ✓ Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
- ✓ Organizarse para la conducción de los proyectos.
- ✓ Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- ✓ Diagnosticar las causas.
- ✓ Proveer las soluciones.
- ✓ Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- ✓ Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

- ✓ La calidad comienza con deleitar a los clientes.
- ✓ Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
- ✓ Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
- ✓ Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
- ✓ En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- ✓ Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.
- ✓ El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
- ✓ En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
- ✓ La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
- ✓ La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
- ✓ La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

Para que tengan éxito, los productos o servicios de una organización se debe:

- ✓ Cubrir una necesidad concreta.
- ✓ Satisfacer las expectativas de los clientes.
- ✓ Cumplir especificaciones y normas.
- ✓ Cumplir los requisitos legales aplicables.
- ✓ Su costo debe proporcionar beneficio.

CAPITULO II LA GESTIÓN DE LA COMPETENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La competitividad es en estos días un tema que debe tener un trato reflexivo y profundo, más aún cuando va ligada a otros aspectos fundamentales para el desarrollo armónico y sostenido de un país como lo son la calidad total y la productividad.

Para entender la urgente necesidad de ser competitivos en un mundo globalizado y extremadamente cambiante, hagamos un pequeño repaso de la metamorfosis social, política y económica a nivel mundial y nacional sufrida en los últimos años.

México, al igual que los demás países del continente disfrutaron de relativa tranquilidad y elevación paulatina de los niveles de vida en el período de los 50's y hasta mediados de los 70's, la economía también permaneció relativamente estable.

El esfuerzo se centró en proteger a la industria nacional, y por otro lado, en dar primacía al Estado como propietario de los medios de producción y de servicio sin olvidar su predominante papel como rector de la economía.

En nuestro país el desarrollo a finales de los 70's y la mayor parte de los 80's se basó en la exportación del petróleo, incluso se llegó a decir que nuestro principal problema sería la administración de la riqueza, pero a causa de una serie de factores como son: un endeudamiento sin precedentes, la caída de los precios internacionales del crudo y por qué no decirlo, la corrupción, sumieron al país en una profunda crisis.

Entretanto, los países desarrollados continuaron su búsqueda de la calidad y la productividad, muchos otros países se arrinconaron detrás de los mercados protegidos.

Así las cosas, la década de los 80, conocida como la "década perdida", se caracterizó por el deterioro pronunciado del bienestar económico, cultural y social en los llamados países del "tercer mundo".

Los últimos años han visto caer fronteras consideradas imperturbables, así como doctrinas económicas, filosóficas y sociales reputadas como verdades absolutas y eternas. La recomposición de zonas y países ha significado transformaciones impensables unos años atrás.

Hoy en día la política imperante es la globalización, regionalización y la liberación de mercados. México tiene tratados de libre comercio con Estados Unidos y Canadá (TLC), además con Chile, Costa Rica, Colombia, Venezuela y se encuentra negociando uno con la Unión Europea, además de pertenecer a la agrupación de países de la "Cuenca del Pacífico".

Por si fuera poco, México tiene casi un lustro de ser parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), a la cual pertenecen los países mas desarrollados del planeta.

En términos de globalización describimos algunas formas de operación de las grandes organizaciones, las transnacionales y a su vez de ciertos mercados como el financiero de forma totalmente abierta, expedita y casi sin control en todo el mundo, haciendo real el concepto de la "Aldea Global".

En cuanto a la regionalización, se puede decir, que abarca un conjunto de países que emprenden diversas formas de cooperación, con el objeto específico de acrecentar sus respectivas ventajas en los mercados frente a otros países.



En este sentido, el fenómeno aparece primordialmente como un instrumento defensivo y ofensivo, según sea el caso, ante las condiciones de la competencia.

Nuestro país ha sufrido los efectos irremediables de las tendencias globalizadoras y regionalizadoras y su impacto se ha resentido hasta en lo más íntimo de la vida económica, política y social.

Por otro lado, la realidad económica mundial ha sufrido cambios a raíz de una serie de características que inciden sobre nuestro país:

- Reordenamiento mundial de la producción;
- Modificación de flujos comerciales y financieros internacionales;
- Substantial afectación del ritmo de crecimiento y estructura del intercambio comercial;
- Cambios de la composición y dinámica de las inversiones que conforman el sistema financiero mundial;
- Modificación de las relaciones de poder entre los países desarrollados.
- Presencia de nuevos actores internacionales. Entre los que se ubica a México, pero también, Brasil y Rusia.

En otras épocas se tenía la concepción que sólo las actividades de exportación requerían ser competitivas, ahora se sabe que no es así, que existe una necesidad de ser competitivos a nivel nacional, pues la competencia ya la tenemos aquí.

Acrecentar la competitividad es uno de los desafíos más importantes; sólo así podemos lograr beneficios permanentes en nuestra búsqueda de integración a otros mercados.

II.1 Gobierno Competitivo

¿Cuál es el papel que juega el gobierno en la competitividad en nuestro país?

El gobierno ha sido un fuerte promotor de la competitividad, al igual que ocurre en otros países, ha entendido que el mecanismo más eficiente para asignar recursos en la economía lo constituye el mercado, así se opta por retirarse de campos que por las nuevas circunstancias se antojan impropios para las funciones sustantivas de un gobierno y se da lugar para que las leyes del mercado cumplan su parte en la producción de bienes y servicios.

El gobierno debe concentrarse en donde debe participar sin menoscabo de la soberanía, la gobernabilidad o del cumplimiento de sus programas primordiales tales como proveer la infraestructura completa y moderna para competir con servicios de calidad y a un precio adecuado, entregando a la población satisfactores de bienestar social de forma clara, justa y democrática como lo es un empleo digno y bien remunerado, seguridad pública y personal, salud y educación con calidad, vivienda digna, etc.

Entonces, el servidor público del nuevo siglo deberá dirigir su esfuerzo hacia la consolidación de una serie de estrategias que tienen como fin lograr un gobierno más flexible, más eficaz y eficiente, más productivo, por ende de mayor competitividad.

La competitividad, es decir, la capacidad de competir y lograr un resultado exitoso, no es una cualidad exclusiva de la iniciativa privada, como se pudiera pensar, sino que en algunas ocasiones se ha demostrado que el gobierno es más eficiente.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En otros países, la licitación de los servicios públicos ha puesto a prueba la capacidad de ser competitivos a los servidores públicos, quienes han entendido que una forma de evitar que la alta administración recorte o elimine su área y que esta decisión afecte la calidad de sus servicios, es ser, precisamente competitivos.

En el país, la realidad del entorno económico obliga, casi sin tener otra opción, a mejorar sustancialmente la calidad de los servicios, incrementando la productividad y la satisfacción de quienes se beneficiarán con los mismos: los clientes, y además, vigilando que los costos sean competitivos.

La cita anterior implica el fomentar la competencia interna, pero no la de estilo salvaje ni la individual que divide, sino la competencia entre grupos ó áreas que levante la moral y eleve la creatividad.

A través de la competencia se deben premiar el ahorro y la renovación, esto a su vez desencadena el incremento del orgullo de pertenecer a la dependencia o institución.

II.2 ¿Cómo lograr lo anterior?

La gestión de la competencia no es tan complicada como se pudiera pensar, debemos empezar por desprender de la planeación estratégica de la dependencia los objetivos, indicadores, estándares y metas estratégicas en los que se involucra a nuestra área, de ahí derivar las estrategias y proyectos en los que debemos trabajar con sus respectivas metas, si cada área de la dependencia hace lo mismo, entonces la alta dirección contará con un método claro y sencillo de evaluación del desempeño, midiendo avances y resultados con base en calidad y productividad. Si a esto lo ligamos con un sistema de estímulos y recompensas, entonces cerraremos el círculo de la competitividad.

Haciendo un corto análisis de fuerzas y debilidades podemos detectar que algunas debilidades en las que tenemos que trabajar para fomentar la competitividad son:

- ✓ Los sistemas actuales,
- ✓ Los paradigmas de los servidores públicos y
- ✓ Lo comúnmente conocido como "grilla",

Pero algunas fuerzas que pueden impulsar la competitividad son:

- ✓ La planeación estratégica.
- ✓ El liderazgo participativo y
- ✓ La creatividad e innovación

Nuestro porvenir debe ser positivo, si no queremos seguir cometiendo los mismos errores una y otra vez, entonces debemos empezar a hacer las cosas de forma diferente, una de esas formas es, precisamente, el implantar la gestión de la competencia en la Administración Pública, para que avance y responda a las exigencias de nuestros clientes hoy, y en el siglo XXI.

Todo lo anterior significa una mayor competencia entre las organizaciones de los diferentes países para llenar a consumidores y clientes de servicios rápidamente, con mejores precios y mayor calidad. Las organizaciones de nuestro país deben prepararse para afrontar estos retos si no quieren desaparecer, las palabras claves son: C O M P E T I T I V I D A D (es decir, la capacidad de competir con otros y superarlos logrando un resultado exitoso) y C O L A B O R A C I Ó N (comunicación y sinergización de esfuerzos intraorganizacionales, así como con otras organizaciones por medio de alianzas estratégicas, aquí por supuesto, también las organizaciones públicas o del Sector Público).

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Una herramienta indispensable para entender el concepto competitividad es el "benchmarking" (la posibilidad de compararse con otros) y desarrollar ventajas competitivas de acuerdo a indicadores seleccionados: calidad, precio, oportunidad, etc. Es decir, el identificar aquellos factores que le son importantes a nuestros clientes y sabemos que son nuestros puntos fuertes (competitividad externa).

La palabra competencia significa igualmente: aptitud, habilidad, idoneidad, una competencia interna entonces radica en el adquirir más y mejores conocimientos, destrezas, experiencias, etc. Es decir, fijarnos metas cada vez más ambiciosas y cumplirlas, con un enfoque de mejoramiento continuo, todo esto se convierte en una competencia consigo mismo, desarrollando entonces organizaciones de aprendizaje continuo.

A esto también se le conoce como el desarrollo de habilidades competitivas (core competences) en donde no son los productos ni servicios los que conforman la base de competitividad de una organización, sino que ésta reside o debe residir en un conjunto de competencias que le den habilidades sobre otros y permitan acceso a nuevos productos y mercados.

Estas habilidades competitivas nos ayudarán a desarrollar capital intelectual en nuestra organización, el capital intelectual es un campo de reciente creación y tiene que ver con la medición y desarrollo de activos no financieros como el conocimiento organizacional, la satisfacción de los clientes, la innovación de los proveedores, patentes, moral de empleados y que en conjunto contribuyen a la competitividad y rentabilidad de empresas y organizaciones.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El aumento de la competitividad está vinculado a múltiples factores; en particular los más relevantes son: calidad y cantidad de conocimientos y habilidades de todos los que participan en el proceso productivo, infraestructura para la producción y de comunicaciones y transportes adecuados y reglas claras para la gestión económica.

La demanda de mano de obra competente exige cada vez nuevas habilidades, e impone la necesidad de llevar a cabo procesos de capacitación adecuados a perfiles organizacionales demandados por el mercado laboral.

Desde luego, este proceso no se da en forma espontánea, sino que deben establecerse sistemas organizacionales. Tampoco es suficiente con declararlo, sino llevarlo a la práctica de manera cotidiana, asimismo, es necesario capacitar a las personas para cumplir cabalmente con la competitividad, tanto interna como externa.

Igualmente, la competitividad implica dirigir todas las acciones hacia la "satisfacción de los estándares del cliente", lo anterior, implica agregar valor a las acciones de todo el personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III EL SOPORTE COMPETITIVO

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planeación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la organización ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la organización, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

La organización, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

III.1 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica ha sido calificada como el descubrimiento más importante por parte de la Administración de Organizaciones en los últimos 20 años; aunque la Planeación Estratégica siempre existió. La palabra "planeación", fue apenas introducida en 1875 por el contador alemán Gottschalk.

Antes del cambio de siglo la Planeación Estratégica no era tan necesaria como hoy en día que, los cambios que se exigen a las organizaciones son tan rápidos, que ningún genio se puede acoplar. El cambio tiene que ser entonces planeado estratégicamente.

A pesar de que la planeación es esencial para el desarrollo de la misión, no garantiza que se alcanzarán los objetivos y se solucionarán todos los problemas se requerirá junto con ella de el liderazgo, la innovación y el aprovechamiento de todos los recursos disponibles. Por lo tanto es solamente una herramienta que ayuda a lograr los objetivos personales y de la organización, al ser formalizada e institucionalizada.

Así pues, utilizada con mayor o menos grado de formalidad, lo cierto es que todos los autores coinciden en que su implementación tiene ventajas notorias:

- ✓ Mejora el funcionamiento de la organización al guiarla más directamente a la consecución de su misión.
- ✓ Permite preparar a la organización para que enfrente un entorno cambiante con éxito y con menos costos futuros; y
- ✓ Ayuda a los administradores o funcionarios responsables a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y, por consiguiente a elegir entre ellas reduciendo al mínimo las posibilidades de errores y sorpresas desagradables.

III.1.1 Características de la Planeación Estratégica

Un proceso de planeación debe tener las siguientes características:

- ✓ Sencillo.
- ✓ Adaptable a todas las áreas.
- ✓ Estandarizado.
- ✓ Comprensible.
- ✓ Adaptable para el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Cuantificado.
- ✓ Adaptable para las dimensiones estratégicas y operativas.

III.1.2 Reglas Fundamentales para un Sistema de Planeación.

- ✓ Determinar el objetivo general de la organización.
- ✓ Pirámide de objetivos.
- ✓ Cuantificación.

- ✓ Objetivos y responsabilidades.
- ✓ Objetivos ambiciosos y alcanzables.
- ✓ Logro y recompensa.
- ✓ Revisiones periódicas.

III.1.3 Propósitos de la Planeación.

Planeación de la misión. Define cuales valores morales, éticos y económicos pretende la organización, qué filosofía y cuál representa el último y más alto objetivo de la misma, respecto a sus mercados y productos.

Planeación de objetivos materiales. Se pregunta por tipo servicios que se piensen realizar así como las cantidades de recursos correspondientes.

Planeación de objetivos formales. Hay que decidir en que relación se encuentran insumos y resultados, es decir, si la organización pública planea maximizar u optimizar la utilidad o, por ejemplo, si solamente deben cubrirse los costos.

Planeación de la estructura. Parra asegurar los objetivos anteriores, la planeación debe proponer una estructura adecuada: ¿en dónde va a producirse, con qué capital y personal, y con que estructura tecnológica?

Planeación del proceso físico. A continuación tiene que definirse el proceso material/físico. Esto se refiere a la armonización del suministro, la transformación y venta bajo la continua consideración del proceso nominal, o sea, del financiamiento.

Planeación de la planeación. Desde luego, debe planearse la misma planeación, preguntándose, qué sistema representa lo óptimo, cómo debe ser la organización de la planeación, el control y la retroalimentación.

Aquí se tiene que definir, entre otros temas, el plazo de planeación, o sea si se piensa en términos de una planeación a corto, mediano o largo plazo.

III.1.4 Funciones de la Planeación

Funciones de la planeación. Con lo anterior solamente se indica para qué sirve la planeación, pero no se explica todavía como sirve. Adicionalmente, habrá que mencionar las funciones de la planeación. Un sistema de planeación estratégica tiene que satisfacer las exigencias de todas las funciones que se mencionan a continuación, aunque se traslapen parcialmente.

Función de seguridad. Debe asegurarse el futuro de la organización, así como detectarse y cuantificarse los posibles problemas y riesgos. Para el proceso de toma de decisión, tienen que anticiparse los desarrollos potenciales que tendrán efectos en cuanto al logro de los objetivos.

Función de orden. Las influencias externas que afectan a la organización deben armonizarse con los objetivos internos. El desarrollo de una organización pública no se puede considerar como autónomo, independiente de la situación política y económica.

Función de coordinación. Los objetivos parciales de las áreas funcionales de la organización: producción, personal y finanzas deben armonizarse de tal manera que se alcance el objetivo principal óptimamente.

Función de identificación. La planeación se debe configurar como proceso participativo que resulta de la colaboración de todos los integrantes de una unidad de planeación. Con ello, se asegura que el individuo se identifique plenamente con los objetivos parciales, así como con el objetivo principal.



Función de optimización. Las contradicciones de los objetivos formales (utilidad, participación en el mercado y seguridad, así como los conflictos de intereses entre las diferentes áreas de la organización) pueden contrarrestarse principalmente por la neutralidad de la planeación y asegurar así el empleo óptimo de recursos disponibles.

Función de innovación. Planear significa preguntarse por el futuro. Es la búsqueda sistemática de nuevos caminos, desarrollos, ideas y conceptos. La planeación representa el instrumento ideal en cuanto a la investigación e innovación enfocada.

Función de flexibilidad. La planeación estratégica no debe convertirse en su propio fin. Un sistema debe tener suficiente margen para la adaptación a factores imprevistos.

III.1.5 Elementos de la planeación Estratégica.

III.1.5.1 Determinación de la Misión/Razón de ser.

Como primera parte del proceso se define la misión. Esto es, la "razón de ser" de la organización, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados.

La planeación de la misión significa el objetivo más elevado para una organización. Aunque la misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación, especialmente cuando una organización pública la formula por primera vez. No hay propósitos, fines y objetivos más allá de la misión. Por ello, la misión se puede calificar como la finalidad o el propósito que persigue una organización.

Si no existe una misión clara, la planeación carece del eje alrededor del cual giran las estrategias, las tácticas, etc.; y, ni siquiera se puede hablar de un sistema de planeación, dado que se omite el punto de partida del mismo.

La misión de una organización pública es frecuentemente la respuesta al cómo puede una organización determinada contribuir, de manera efectiva, a las metas del interés público. Para determinar el contenido de la misión, los directivos de una organización pública deben enfrentarse con:

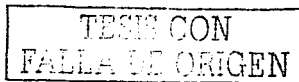
- Un gran número de influencia.
- Grupos de influyentes con objetivos contradictorios.
- Objetivos abstractos con poco valor operativo.

Debe señalarse explícitamente que no tienen nada que ver con las misiones ciertos enfoques como: utilidad, mayor participación del mercado, investigación, expansión, etc. Pueden ser medios (a veces estrategias) pero nunca la razón de ser. La misión puede tener únicamente contenidos como: independencia, seguridad, propósitos sociales y similares.

III.1.5.2 Determinación de las Estrategias.

Para lograr la misión se tienen que fijar las estrategias. Ellas son los grandes caminos en cuanto mercados, productos, productividad, rentabilidad, administración/organización, tecnología, específicos por unidad de planeación, cuyo logro combinado asegura a su vez el logro de la misión.

La suma de las estrategias en valor es igual a la misión.



Las estrategias son el primer nivel de concretización de la misión; contestan a la pregunta: ¿Cómo hacer operativa la misión?. Ciertas estrategias pueden ser más importantes que otras, sin embargo hay que llevar a cabo todas las estrategias para lograr la misión plenamente.

En la mayoría de los sistemas de planeación no se cuantifican las estrategias, lo cual las convierte en simples recomendaciones de carácter poco obligatorio.

Se simplifica la planeación y se obtienen mejores resultados si se valoran las estrategias, esto es, si se reúnen los objetivos puros con estrategias puras. La cuantificación se refiere a dinero, unidades, regiones geográficas, tiempo y porcentajes.

Las estrategias se pueden formular por medio de dos técnicas diametralmente opuestas.

Definición a posteriori.

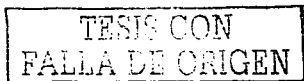
La unidad analiza primeramente todos los posibles factores de influencia externa e interna que, eventualmente, pueden repercutir en la organización. Sólo después se fijan las estrategias, o sea, una vez consciente de las influencias. Esta técnica se puede definir como una adaptación estratégica a los factores de influencia.

En la mayoría de los casos el contenido de esas estrategias no puede considerarse como ambicioso.

Definición a priori.

Al usar esta técnica se fijan las estrategias inmediatamente después de haber formulado la misión, es decir antes de tener una visión clara de los factores de influencia.

Se trata normalmente de estrategias sumamente ambiciosas. Así toda la planeación se vuelve ambiciosa y exigente.



A pesar del aparente riesgo, siempre que las organizaciones emplean a esta última técnica demuestran un grado de logro mucho más elevado en cuanto a sus objetivos "riesgosos".

Una vez determinado el período de planeación, se pueden incluir nuevas estrategias o eliminar y modificar las anteriores.

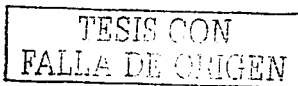
Las estrategias tienen tamaños diferentes. Con esto se quiere indicar que las estrategias no son de igual importancia. Es decir, hay interdependencia entre las estrategias, puesto que la suma de las mismas es igual a la misión.

Es aconsejable llevar a cabo este ejercicio de planeación estratégica, con el siguiente orden:

1. Establecimiento de Visión y Misión.

La visión en la organización es pensar en el futuro y hacer planes para llegar precisamente ahí. Tener una visión clara implica determinar nuestro destino. Es fundamental establecerla, ya que si la mayor parte del tiempo que tenemos los viviremos, en el futuro, es importante pensar en él, tratando de establecerlo y luchando por conseguirlo.

La misión de la organización expresa de manera sencilla la forma en que esta busca participar y trascender en la sociedad de la que forma parte. (La misión inspira el trabajo en equipo, integra un espíritu de pertenencia y permite, si esta bien establecida y comunicada, orientar las energías al cumplimiento de cualquier objetivo que se establezca.



➤ *Análisis de entornos globales y particulares.*

El análisis del entorno global, permite hacer un acto de reflexión, sobre aquellos eventos y acontecimientos de carácter nacional e internacional y amenazas a ser esquivadas o minimizadas en tópicos de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, etc.

El análisis del entorno particular, permite hacer un acto de reflexión, sobre aquellos eventos y acontecimientos en el sector e industria en el que se desenvuelve la organización y que le imponen oportunidades a ser aprovechadas y amenazas a ser esquivadas o minimizadas, en tópicos de mercado de consumo nacional e internacional, impuestos específicos y evaluación de los competidores, etc.

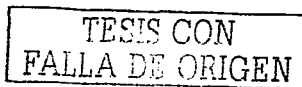
➤ *Análisis del Diagnóstico*

En la medida que contemos con mayores datos, estadísticos, informativos, históricos, de producción, facturación, bitácoras de proyectos, documentación contractual, etc., estaremos en mejores condiciones de realizar un análisis o diagnóstico más certero de nuestra organización.

➤ *Establecimiento de los objetivos estratégicos.*

El objetivo estratégico no debe ser establecido incluyendo aspectos numéricos, la medición, para saber si lo estamos alcanzando, se dará a través de las acciones críticas para el éxito.

Los objetivos estratégicos, deben sacar el mayor provecho de los escenarios previstos, incluso modificarlos.



De hecho los objetivos que no se traducen en acciones críticas específicas, no implican un plan, sino buenas intenciones y esfuerzos que no se traducen en resultados.

III.1.5.3 El líder de la Planeación.

La planeación toca a todos, pero es perfectamente normal que una persona dedique la mayoría de su tiempo disponible a la operación y no a la planeación. Esta consiste en asignar la planeación a una o más personas, dependiendo del tamaño y del tipo de la organización.

Es de importancia central entender que el líder de planeación no puede ser a su vez el responsable para los contenidos de la misma.

El líder de planeación debería caracterizarse por sus habilidades analíticas y directivas. Sin embargo, en la práctica se encuentran más bien jefes de planeación con características analíticas sobresalientes.

En un sentido positivo se puede decir que el logro de un solo paso provoca el logro parcial de varios elementos anteriores.

En un sentido negativo, la omisión de un solo paso repercute en forma exponencial en el logro subóptimo de los elementos anteriores.

Lo anterior esclarece que uno no puede conferir la responsabilidad de establecer y ejecutar los planes a individuos, áreas funcionales o niveles jerárquicos. La responsabilidad final corresponde a las personas que integran la organización, siempre y cuando se encuentren vinculadas de alguna manera al progreso y mejoramiento de su propia área de trabajo. Así, la responsabilidad de la planeación recae sobre cada miembro de la organización o, expresado en términos abstractos, sobre la institución como un todo.

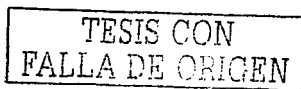
En este término existen también diferentes puntos de vista, por ejemplo, los ejecutivos de diferentes países, particularmente en organizaciones públicas consideran imposibles la planeación y el proceso de toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos. En mi opinión, un nivel superior de la Organización Pública decide lo que debe hacerse en los niveles inferiores, lo contrario que las organizaciones japonesas.

Podemos decir que la planeación debería caracterizar un modo de pensar y, al menos desde el punto de vista de sus elementos filosóficos, es más bien un asunto del estilo de liderazgo y, finalmente de la cultura organizacional de una organización.

En el caso de las organizaciones públicas que están sujetas a decisiones externas, el área de planeación con demasiada frecuencia es por entero sólo un órgano para llevar a cabo y supervisar órdenes externamente preestablecidas. La planeación no sólo puede considerarse una herramienta administrativa efectiva siempre y cuando los conceptos estratégicos sean elaborados por un comité especial.

La coordinación interna de las diversas áreas de una organización siempre se ha considerado una tarea crucial de la planeación estratégica que tiene como finalidad la optimización de recursos. Un sistema de planeación estratégica eficiente ayuda en el proceso de toma de decisiones a través de la formulación de metas después de un análisis previo y de un estudio de alternativas.

Con frecuencia, un grado superior de coordinación lleva a un grado superior de formalización de toda clase, es decir, a más burocracia.



En más de una organización la introducción de una mala planeación estratégica ha hecho poco más que limitar la creatividad y la innovación con reglas rígidas que apagan la iniciativa, formalización llamada "coordinación interna".

III.1.5.4 Control

El ciclo horizontal de planeación termina con el control. No se trata de contabilizar y registrar datos reales.

El control es el primer paso para la nueva planeación o por lo menos el medio de la corrección de lo planeado a través de la retroalimentación. La pregunta es ¿Qué vamos a hacer ahora?

Otra función de control ciertamente no la menos importante es marcar la pauta en cuanto a las decisiones de cambio a favor de alguno de los caminos previstos en la planeación de alternativas.

Para el control de los proyectos y de los objetivos trazados, cada unidad de planeación se reúne, por ejemplo, mensualmente para revisar el avance y trimestralmente se envía al nivel superior el estado de los proyectos y objetivos para su conocimiento y revisión.

A través de estas revisiones periódicas se averigua si la información de los primeros pasos del proceso de planeación y los objetivos sigue siendo válidos, o si requieren modificaciones.

La Planeación a corto, mediano y largo plazo.

Una planeación para alcanzar medianos o largos plazos no se puede derivar simplemente de los datos suficientes para 12 meses. El grado de incertidumbre respecto al desarrollo esperado crece en la misma medida que el lapso planeado.

Respecto a los criterios de plazo, en primera instancia es necesario definir los rangos mencionados. Muchos autores proponen lo siguiente:

- Corto plazo para un año.
- Mediano plazo para dos o tres años y
- Largo plazo para cinco o más años.

La planeación implica el futuro.

Por medio de la planeación los líderes tratan de ver hacia delante, anticipan las eventualidades, se preparan para contingencias, trazan las actividades y proporcionan una secuencia ordenada para el logro de objetivos.

III.1.5.5 Establecimiento de acciones.

El término acciones, en su conjunto, se define como el movimiento de la organización en la dirección adecuada, haciendo lo importante y alcanzando resultados concretos. Para cada objetivo estratégico trazado, se deberán analizar aquellas "Acciones críticas para el éxito", que deben emprenderse para alcanzarlo.

La identificación de la misión, objetivos estratégicos, indicadores, metas y proyectos estratégicos se realiza mediante un proceso de análisis que permite identificar en forma objetiva, la razón de ser de la Dirección General y los resultados esperados para cumplir con su misión dentro del marco señalado en los programas sectoriales. Asimismo se hace un gran énfasis en la selección de las estrategias para la consecución de los objetivos, explorando nuevos enfoques, que no resulten en "más de lo mismo", sino en soluciones nuevas y creativas que posibiliten a la Dirección General un mejor cumplimiento de su misión.

El proceso de planeación estratégica contesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es nuestra tarea fundamental?
- ✓ ¿Qué es lo que queremos ser?
- ✓ ¿Qué nos proponemos lograr?
- ✓ ¿Cómo lo lograremos?
- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿Cómo lo mediremos?

III.2 LIDERAZGO

Lo anterior forma parte de una planeación en la organización, pero, aquí es necesario determinar quien será el guía que encaminara y llevara a una consecución las acciones para la obtención de las metas planeadas. Hablamos de un líder.

III.2.1 La situación de crisis.

Es harto evidente que en el ámbito público existe una casi absoluta carencia de líderes. No los hay ni naturales ni inventados. Y con esto no se quiere entrar en la discusión inacabable que genera preguntarse si los líderes nacen o se hacen. Lo lamentable es que no tenemos ni unos ni otros, más allá de la respuesta que cada quien tenga para aquel interrogante. Por lo tanto es momento aquí de establecer someramente algunas características de personas que sean capaces de liderar grupos.

Muchos autores se refieren al "arte del liderazgo" consistente en conquistar el entusiasmo, lealtad, iniciativa y entrega del corazón de sus dirigidos. Esta postura se enrola en la de aquellos que sostienen que para ejercer el liderazgo no es suficiente el instinto que tengamos para ello. Pero liderar no es simplemente impartir órdenes, no importa que éstas se impongan con energía y autoridad. Tampoco es doblegar voluntades de los subordinados ni someterlos a designios caprichosos.

Todo lo contrario, liderar es principalmente tres cosas:

- ✓ *Educar*, esto es lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo;
- ✓ *Instruir*, que consiste en enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos necesarios para llevar adelante su misión; y
- ✓ *Conducir*, lo cual resulta guiar y dirigir a aquellos de manera tal, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, sean capaces de desarrollar la comprensión y cooperación entre todos. En una palabra, que sean capaces de desarrollarse en equipos de tareas con división de actividades, conformando el todo que haga posible el resultado más elevado del objetivo, y si fuera posible, lograr la excelencia.

En ese sentido, el ejercicio del liderazgo entraña tres cuestiones fundamentales, que son:

- ✓ *El Factor Psicológico* que se aplica sobre las personas dotadas de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos.
- ✓ *El Factor Pedagógico* dirigido a conformar la instrucción y la educación del subordinado, y
- ✓ *El Factor Moral* regulador de las conductas de aquellos influyendo en su comportamiento individual, y por ende con reflejo en el grupal.

En el ámbito de la Administración Pública, los jefes suelen ser respetados no sólo por su jerarquía, sino por sus años de antigüedad, sus hábitos para con los empleados, sus modales y el poder que reciben de las más altas jerarquías.

Así vamos recorriendo una galería de personajes "jefes" que van desde el autoritario hasta el totalmente permisivo, pasando por el falto de carácter, el no comunicativo, el irascible, el vehemente, el enamorado, el depresivo, el dominado por su esposa, etc. Es una realidad cotidiana en el país.

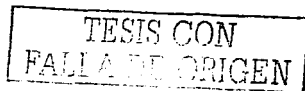
Un mediocre o mal jefe arrea a sus empleados, obtiene respeto imponiéndose por jerarquía, inspira inquietud o temor, dice "yo", dice "preséntese a tiempo", señala la pena para la infracción, siempre "sabe" como se hacen las cosas, convierte en penoso el trabajo, suele decir "váyase de aquí" y terminar el diálogo abruptamente y su única preocupación es el objetivo que persigue.

En cambio un líder guía a sus hombres, obtiene obediencia voluntaria, inspira confianza y despierta entusiasmo, dice siempre "nosotros", suele llegar antes que los otros, señala sólo la infracción, invierte tiempo en enseñar cómo se hacen las cosas, despierta que su gente encuentre interesante su tarea, dice "vamos" y piensa en los hombres antes que en el objetivo.

Con la formación y manera de conducir de los primeros, lo único que puede lograrse es comprar con un salario parte del tiempo de alguien, su presencia física en el lugar de trabajo y su actividad muscular. En cambio para el líder, es natural recibir entusiasmo, lealtad y entrega de corazón, de espíritu y de alma, pero esas virtudes no se pueden comprar, hay que conquistarlas.

III.2.2 ¿Dónde hay un Líder?

Cuando entre a cualquier oficina pública, no lo busque, simplemente quédese en algún rincón y espere algunos minutos.



Observará cómo la mayoría de los empleados van y vienen consultando a otro empleado que está en un escritorio del mismo salón. Ese es el líder, el segunda línea que maneja la oficina y nunca sabrá usted si lo que hace se lo indicó su jefe, pero la oficina pasa por sus manos.

Otras veces, los empleados acuden siempre a una oficina contigua y se turnan para ingresar. Al salir verá usted que han disipado sus dudas y trabajan sueltos y seguros. Pues en aquella oficina, detrás de esa puerta, allí está el líder. Puede que ese no sea el despacho del máximo jefe jerárquico. Es muy probable que no lo sea. Pero allí está el puente por el que hay que cruzar.

Es bien conocido que el sector privado menosprecia todo lo estatal y público porque lo considera mediocre, falta de cualidades y competitividad. Doloroso y cruel, pero cierto. Las habilidades técnicas específicas se necesitan en ambos sectores, así como ciertas capacidades personales. Pero en el ámbito público los líderes tienen que tener mayores habilidades de persuasión y de influencia personal, porque deben poder lograr que la gente trabaje en conjunto. He allí uno de los grandes cráteres de la Administración Pública, cómo lograr equipos de trabajo eficientes.

III.2.3 ¿Coeficiente intelectual o experiencia? Ambos.

Por motivos que seguramente tendrán que ver con los paradigmas de la sociedad de consumo, se priorizan las personas jóvenes. Paralelamente, en la sociedad occidental desde hace tiempo, mientras por un lado se alarga la longevidad y la calidad de vida de las personas, por el otro se las "descarta" a temprana edad para tareas laborales.

Esa selección criminal que prioriza a una persona por su calendario de vida y no por sus condiciones personales y profesionales, genera conflictos permanentes.

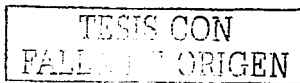
El primero y más grave es la desocupación de personas de más de 35 años. Luego, se suele ver que los cargos directivos se cubren con gente muy joven, a veces demasiado. No está en juego su intelecto ni sus condiciones particulares, pero se prescinde incomprensiblemente del dato de la experiencia. Si sumamos ésta realidad a funcionamientos individualistas y no grupales (esto es cuando no existe un equipo bien conformado) el "jefe" joven termina prescindiendo de sus colaboradores mayores en edad, y viceversa, éstos últimos quitan o disminuyen la colaboración al jefe joven y sin experiencia.

Qué esperar en la esfera pública tal como se maneja en nuestro país, con jóvenes que acceden a cargos ejecutivos públicos a muy corta edad, estimulados y apadrinados por la política, y generalmente sin sustento de conocimiento ni experiencia. Los resultados serán fatales, no existe otra posibilidad. Es penoso tener que reconocer de mi parte, que me he preguntado al respecto ¿esto se hará deliberadamente para que la burocracia pública no funcione correctamente?. Y no estoy convencido de que la respuesta sea negativa en un ciento por ciento.

III.2.4 El modelo más común de líder en la administración pública, hoy.

Los autores en la materia han establecido seis modelos o estilos, a saber:

- ✓ *Coercitivo*: exige obediencia inmediata.
- ✓ *Orientativo*: motiva a los subalternos a trabajar por un objetivo.
- ✓ *Afiliativo*: crea armonía y fomenta las relaciones.
- ✓ *Participativo*: crea consenso a través de la participación.



- ✓ Imitativo: fija estándares de excelencia exigentes.
- ✓ *Capacitador*: desarrolla las personas para el futuro.

Los jefes de primera línea suelen tener el tipo coercitivo y son eminentemente autoritarios en su manejo del personal. Por el contrario, los líderes que están insertos en las segundas líneas de mando, tienen características de orientativo, afiliativo, participativo y capacitador, que paradójicamente tendrían que provenir del máximo conductor.

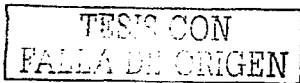
También es cierto que no en todos los equipos de tareas existen ésta clase de líderes, pero en la gran mayoría de ellos están presentes. Eso motiva conflictos internos entre ellos y los jefes, y entre el jefe y los compañeros de aquél, que se solidarizan porque en la mayoría de los casos, cada uno de estos especiales "subalternos" tiene un carisma significativo.

Hay que plantearse seriamente por qué motivos –si los hay- la Administración Pública no genera líderes ni los capacita, así como tampoco intenta seleccionarlos, descubriéndolos cuando incorpora personal a través de concursos o exámenes de ingreso o de promoción. Y obligadamente, se tiene que evaluar qué motivos existen para que los líderes de "segunda línea" generalmente no lleguen a ocupar los cargos máximos en sus respectivos rubros laborales. ¿No parece ser éste un buen comienzo para mejorar nuestra burocracia pública, además de combatir la corrupción?

III.3 INNOVACIÓN

III.3.1 Innovación en las Organizaciones

Actualmente actuamos en un esquema globalizado, que supone la interacción de actividades económicas y culturales, bienes y servicios generados por un sistema con muchos jugadores y actores.



Ante esta realidad, que nos exige actuar, y un entorno que nos bombardea de información, y que cambia velozmente, es determinante provocar una reacción a todas estas señales. En general este proceso de reacción involucra un cambio. ¿Nos sumamos al cambio?. ¿cómo logramos crear ventajas competitivas sobre los otros jugadores?. ¿entramos en el juego de ganar?, ¿cómo jugamos? Todos los caminos indican que la mejor vía es innovar. Pero todo no queda allí, en este camino caen muchos. No sólo se trata de andar en él. No sólo podemos caer sino quedar fuera del juego. Debemos jugar a paso seguro, entonces ¿cómo innovar y no morir en el intento? La manera de competir y hacer negocios es otra.

La arena de juego está formada por un bombardeo de períodos continuos de cambio, en los que nos sometemos a una serie de fuerzas tales como la globalización, el redimensionamiento de las organizaciones (fusiones, alianzas estratégicas, competencia, tecnología de la información), clientes cada vez más exigentes, lo que se traduce en la necesidad de nuevos productos y procesos (actualización e innovación).

III.3.2 ¿Cómo hacerlo exitosamente?

La reacción a estas fuerzas es innovar. Nuevamente. Innovar no necesariamente significa éxito, o lo que es peor, el que innova no necesariamente sobrevive, porque la experiencia demuestra que muchos intentos de innovación redundan en fracasos.

Por lo tanto, el cambio hacia la innovación no es sólo tomar la decisión de hacer la jugada sino de pensarla, planificarla estratégicamente para que finalmente se cristalice en ganar y seguir en el juego. Todo nos indica que se debe generar ese cambio.

Actualmente, las economías más poderosas son aquellas que han logrado fortalecer y administrar su capacidad de innovación. Es decir, su capacidad para generar conocimientos y llevarlos exitosamente al mercado.

La innovación puede incrementar la competitividad, pero requiere de un conjunto diferente de conocimientos y destrezas a los utilizados en el día tras día de la gerencia del negocio.

Innovar no es sólo hacer algo nuevo, es lograr materializarlo y comercializarlo exitosamente, lo que involucra no sólo innovación tecnológica, sino también cambios organizacionales, gerenciales y comerciales. Debemos ver a la innovación como un proceso gerencial. Un proceso continuo.

III.3.3 Etapas de la innovación

En donde encontramos las siguientes etapas:

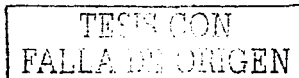
- ✓ *Procesamiento de señales:* monitoreo y búsqueda en el entorno rápidamente cambiante, detectar las innovaciones potenciales, y producir el cambio de la sobrevivencia. Procesar estas señales con madurez, es decir, desarrollar una capacidad de cambio para mejorar.

La idea es procesar esas señales, digerirlas, asimilarlas y sacarles el máximo provecho, visualizarlas y extraer las más significativas para el cambio, y luego concatenar esas ideas en un plan estratégico.

- ✓ *Estrategia:* ¿dónde estamos ahora? ¿hacia dónde queremos ir? ¿cómo llegamos allí?.

Nuestra estrategia de innovación debe establecer fundamentalmente, cómo usar los conocimientos para desarrollar nuevos o mejores productos y/o procesos para crear valor y ventajas competitivas. Dotación de Recursos: asignarlos y hacer uso efectivo de los mismos. Nuestro plan maestro también indica cuáles serán aquellos recursos que se tendrán que asignar en este proceso de cambio. Lo importante es que se cuente con el compromiso y el apoyo por parte de la alta gerencia hacia este cambio y, por lo tanto, se asignen los recursos. Es importante, –y de allí la diferenciación de las organizaciones exitosas– hacer el uso más eficiente y correcto de estos recursos lograr desarrollar nuevas o mejores ventajas competitivas.

- ✓ *Implementación:* desarrollar esquemas y estructuras. Involucra actividades de gerencia y planificación de proyectos, y configuración de la tecnología y la organización. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo pesado del cambio. Es aquí donde debemos generar los aspectos críticos del cambio. El monitoreo y el seguimiento debe hacerse sobre la marcha, y para ello se deben manejar indicadores que nos permitan evaluar el desempeño y saber donde estamos con respecto a las iniciativas de cambio.
- ✓ *Aprendizaje y reinnovación:* ¿después de lo que hicimos, cuál será la próxima jugada? En este punto debemos evaluar si hemos tenido éxito o no. ¿Estamos logrando el estado futuro que planificamos? ¿lo estamos haciendo tan bien o mejor de lo esperado? Debemos aprender de nuestra experiencia: tanto de los éxitos como de los fracasos.



CAPITULO IV ¿QUE SE TIENE QUE HACER PARA LLEGAR A UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON CALIDAD?

IV.1 Estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una organización nacional, una transnacional etc., sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

- Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas organizaciones.

IV.2 Crear una Estrategia Competitiva

- Competitividad significa un beneficio sostenible para la organización.
- Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.
- Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los procedimientos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la organización, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Luego de que la organización adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general con relación a opiniones de gerentes y empleados.

El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la organización

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias.

Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la organización.
- El puesto en sí.
- Las oportunidades de ascenso.
- El salario.
- La administración.
- Asesoramiento y evaluación.
- Productividad y calidad.
- Desarrollo profesional.
- Atención a los problemas personales.
- Prestaciones de la organización.
- Entorno laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemáticas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

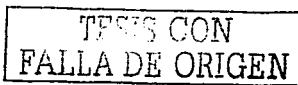
IV.3 Humanizar la organización

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras provocaron una deshumanización de las organizaciones, un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente.

El nuevo pensamiento organizacional se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización del futuro.

Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las organizaciones y en el concepto de trabajo en su esencia.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente organizacional.



En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la organización.

Más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales.

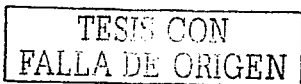
Con llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser una herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la organización basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la organización.

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final.

Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la organización.

IV.4 Aprovechamiento de la tecnología

Para ser competitivo y tener lugar de privilegio, se necesita ser eficiente y eficaz y esto se alcanza con una aplicación óptima de "Tecnificar a la Fuerza de Trabajo" (T.F.A.) que debiera ejercer efectos positivos sobre la productividad del capital. Aunque la automatización signifique el cambio del trabajo humano por máquinas, la T.F.A. puede implicar fuertes ganancias de productividad de la mano de obra, sin estar asociada con despidos excesivos de personal: la mejora de la productividad de la mano de obra ha sido uno de los objetivos establecidos en toda introducción de nueva T.F.A. Sin embargo se requiere Tecnificar a la Fuerza de Trabajo dotándola de una mayor especialización técnica de modo que sea capaz de manejar una gran cantidad de información que le permita resolver problemas nuevos.



La adopción de T.F.A., ofrece a la organización ventajas competitivas; la flexibilidad aumenta, la organización de la producción sufre un cambio significativo. A pesar de los objetivos que se desean alcanzar con estas modernas adquisiciones - rendimientos de las inversiones realizadas, ganancias de producción inmediatas -, se hace indispensable la adaptación organizativa a los cambios.

Sobre como obtener aumentos persistentes en la productividad cuando se enfrenta a un mercado internacional mucho más competitivo, y cuando las organizaciones deben ajustarse a las nuevas tecnologías, pasa por identificar que formas de organizar el trabajo favorecen el incremento de la productividad y cuáles no, también descubrir las potencialidades de desarrollo que pudieran usarse en beneficio de esta.

IV.5 Recursos Humanos

La aceleración del ritmo de innovación tecnológica y de modernización implica no solamente mejorar la tecnología de procesos y productos, sino también llevar a cabo cambios en la organización del trabajo y en los sistemas de capacitación, contratación y remuneración de la mano de obra. Mantener a una mano de obra motivada y satisfecha con la transformación productiva conlleva a reestructurar el trabajo de tal forma que las personas se sientan preparadas para enfrentar el cambio.

La innovación, el remozamiento de viejas estructuras, la adecuación a las nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, las demandas laborales etc., enfrentan a la organización al problema del cambio y generan resistencias que deben ser abordadas con un conocimiento sistemático de la organización.

El entrenamiento y la educación son dos factores importantísimos dentro de este cuadro: el conocimiento se vuelve el factor central de la modernidad en conjunto con la adquisición que realicen de este los recursos humanos. Es en la educación donde se generan las habilidades y destrezas que aseguran la productividad requerida para poder competir eficientemente.

Es indispensable elevar la competitividad a través de la incorporación del progreso técnico a todos los ámbitos del proceso productivo; aquí los elementos básicos del desarrollo que son portadores de futuro para la organización son: la producción, el aprendizaje y difusión a través de este, del conocimiento. Estos en conjunto incrementan la calidad de los recursos humanos disponibles.

Para atraer a gente capacitada, las organizaciones tendrán que crear de manera consciente un ambiente de aprendizaje y de desarrollo. Para ello es esencial el nuevo papel que desempeña el directivo: entrenar, enseñar y formar. El incremento de la productividad de la mano de obra generalmente se debe a dos factores: Inversión en capital físico (maquinaria) y la inversión en capital humano (educación).

La tecnología simultáneamente elimina unos puestos de trabajo y crea otros. En general, destruye los puestos de trabajo con sueldos más bajos y de más baja productividad y crea otros más productivos, mejor cualificados y mejor pagados. La innovación organizativa se traduce también en una disminución efectiva de los mandos medios, lo que recae directamente sobre el operario, puesto que en ocasiones se ve obligado a realizar tareas que no le corresponden, hacer reemplazos de gente eliminada del organigrama, etc. Hay un aumento generalizado en el esfuerzo mental y en la intensidad del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.6 Las Líneas de Acción:

- ✓ Fortalecer las acciones de gobierno mediante la utilización de la Administración Estratégica (Planeación, Seguimiento, Evaluación y Aseguramiento).
- ✓ Mantener una política de gasto público equilibrado.
- ✓ Crear y fortalecer programas para la eficiencia de los procesos administrativos, normativos y operativos de la administración pública, buscando elevar la calidad y productividad de los mismos.
- ✓ Crear y fortalecer programas de capacitación para impulsar la profesionalización de los servidores públicos, mejorando conductas y actitudes.
- ✓ Fomentar la coordinación entre los tres poderes.
- ✓ Fomentar los valores de:

- | | | |
|--|----|---------------------------------------|
| a) Honestidad. | // | Responsabilidad |
| // Modestia | // | Liderazgo |
| e) Trabajo en equipo. | // | Puntualidad |
| // Orden y limpieza | // | Compromiso con la comunidad |
| e) Compromiso con los clientes. | // | Respeto a la dignidad del ser humano. |
| // Respeto al medio ambiente | // | Respeto a las leyes |
| g) Decisiones fundamentales en la estadística. | // | Innovación permanente |

Las organizaciones deben contar con Valores para enfrentar el cambio exitosamente.

Cliente Interno:

- a) Compromiso

Cliente Externo:

- a) Calidad

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- | | |
|--|--------------------|
| ∩ Favorece el trabajo en equipo | ∩ Honestidad |
| ∩ Oportunidad de aprender | ∩ Precio justo |
| ∩ Oportunidad de crecer | ∩ Eficiencia |
| ∩ Estimular la creatividad | ∩ Comunicación |
| ∩ Sentido de la trascendencia a su trabajo | ∩ Visión sistémica |

Estructura organizacional

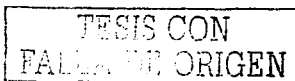
- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| 1) Calidad | 4) Organización por procesos |
| 2) Reducción de controles | 5) Redes de trabajo |
| 3) Alianzas y fusiones | 6) Comunicación fluida. |

Políticas de Calidad

- Todas las actividades de gobierno deben orientarse hacia el servicio
- El servicio lo define el cliente en función del beneficio percibido
- Las actividades que no cuentan con clientes o que no perciben un beneficio deberán ser eliminados.
- Las dependencias y entidades deberán realizar su planeación estratégica anual, en función del Plan Estatal de Desarrollo, necesidades y expectativas de sus clientes.
- Todas las dependencias y entidades deberán comprometerse con la administración de Calidad conforme a los objetivos y estrategias de este programa.

Objetivos Generales:

1. Mejorar la Calidad de servicios a la comunidad conforme a necesidades y expectativas.
2. Optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad social de gasto público.



3. Mejorar la calidad de los servicios internos de la administración pública estatal.
4. Mejorar los sistemas de planeación, medición, evaluación e información.
5. Mejorar sistemas de rendición cuentas.
6. Mejorar el ambiente laboral.
7. Mejorar la capacidad técnica y administrativa de los servidores públicos.
8. Crear una cultura de calidad enfocada a la mejora continua.

Indicadores Generales:

- Percepción de Calidad en el gobierno por la comunidad
- Gasto administrativo / total
- Percepción de Calidad de servicios internos por los servidores públicos
- Plan anual por dependencia con indicadores y metas
- Reporte anual por dependencia
- Publicación mensual de indicadores estratégicos
- Horas de capacitación / año
- Gasto en capacitación como porcentaje de la nómina

ESTRATEGIAS:

1. Planeación y rendición de la gestión pública

Planeación estratégica y rendición de cuentas:

Objetivos: Orientar la acción de gobierno del Plan Estatal de Desarrollo y la Calidad de los servicios. Fortalecer la capacidad administrativa de gobierno en todos los niveles. Contribuir a la asignación de recursos presupuestales.

Medir el desempeño de cada unidad responsable a través de indicadores de resultados relevantes y pertinentes a la comunidad y a los administradores.

Informar sistemática, oportuna y relevantemente a la comunidad sobre los objetivos y resultados de la gestión pública.

Se busca que los gobiernos tiendan a ser una administración de alta productividad, honestidad, confiabilidad y eficiencia en todas sus áreas y niveles, con servidores públicos que sean ejemplo de capacidad, servicio y honestidad.

Debe haber estricto apego a criterios de austeridad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles. Asimismo las tareas de diagnóstico, evaluación y planteamiento de acciones se deberán encaminar a la disminución de costos, incremento de la productividad y la optimización del impacto social.

Contar con una administración pública honesta y transparente, capaz de combatir la corrupción y la impunidad. Para dar respuesta a esto se promoverá una nueva cultura de las tareas de auditoría y fiscalización a través de un esquema integral de capacitación, de manera tal que estas actividades se conviertan en oportunidades de desarrollo y mejoramiento de la gestión gubernamental.

La dependencia responsable del control interno se convertirá en un órgano de promoción y conducción de las acciones de modernización y desarrollo de la administración pública.

Los órganos internos de control de las dependencias y organismos tendrán autonomía para desempeñar labores con libertad e imparcialidad.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La auto evaluación y el autocontrol tiene un enfoque moderno de fortalecimiento de medidas preventivas, seguimiento de programas y evaluación del desempeño, en esta se debe impulsar la participación de la sociedad tanto a nivel individual, como de órganos de supervisión y vigilancia ciudadana y consejos consultivos.

Asimismo perfeccionar y modernizar los mecanismos de rendición de cuentas por parte de las instituciones y los servidores públicos, y mejorar los sistemas de recepción y seguimiento de quejas y denuncias.

En atención a la ciudadanía, establecer mecanismos de medición y evaluación del desempeño y de la calidad de los servicios.

Adoptar una actitud de mejora continua. Para ello emprender acciones de profesionalización de servicios públicos, implantar procedimientos eficientes de selección de personal y establecer sistemas de incentivos para estimular la honestidad, el esfuerzo y la creatividad de los trabajadores.

La administración pública debe ser un instrumento al servicio de la sociedad bajo los principios del bien común, esto como condiciones necesarias para que dentro de lo posible todos los habitantes puedan alcanzar libremente y por sí mismos su bienestar.

CONCLUSIONES

Resistencia al cambio.

Todo dentro del tipo de organización pública es rutinizado, estandarizado y previsto con anticipación, el funcionario se acostumbra, a la estabilidad y repetición de aquello que hace, lo que brinda total seguridad acerca de su futuro en la burocracia.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El funcionario se vuelve un ejecutor de rutinas y procedimientos, los cuales pasa a dominar con seguridad y tranquilidad. Cuando surge alguna posibilidad de cambio, tiende a interpretar ese cambio como algo que él desconoce, y algo que puede traer peligro para su seguridad y tranquilidad. El burócrata no considera los demás funcionarios como personas, sino como ocupante de cargos, surgiendo la despersonalización de las relaciones entre los funcionarios de la burocracia.

La burocracia se sustenta en una rígida Jerarquización de la autoridad. Quien decide es siempre aquél que ocupa el puesto jerárquico más alto, aunque nada sepa acerca del problema que va a resolverse. Jerarquización significa una manera de clasificar las cosas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad.

La burocracia se basa en rutinas y procedimientos, como medio de garantizar que las personas hagan aquellos que se esperan de ellas. El impacto de esas exigencias burocráticas sobre las personas provoca una profunda limitación en su libertad y espontaneidad personal, además de la creciente incapacidad para comprender el significado de sus propias tareas y actividades dentro de la organización. El funcionario se limita al desempeño mínimo; pierde su iniciativa, creatividad e innovación.

La utilización de señales de estatus, para demostrar la posición jerárquica de los funcionarios.

El funcionario está orientado hacia el interior de la organización, a sus normas y reglamentos internos, a sus rutinas y procedimientos, al superior jerárquico que evalúa su desempeño.

Esa actuación interiorizada hacia la organización lo lleva a crear conflictos con la clientela. Con estas disfunciones, la burocracia se esclerotiza, se cierra al cliente, que es su propio objetivo, e impide la creación y la creatividad.

Las causas de las disfunciones de la democracia residen en el hecho de que ésta no tiene en la organización informal, la cual existe, en cualquier tipo de organización, ni se preocupa por la variabilidad humana que introduce variaciones en el desempeño de las actividades organizacionales.

La burocracia ha mostrado ser un proceso conservado y contrario a la innovación: el burocrata se comporta como un individuo ritualista, apegado a las normas, que pasa por un proceso de "desarticulación de objetivos". La burocracia se ha mostrado vulnerable a las condiciones del mundo actual. La burocracia se reveló como una solución creativa a las condiciones nuevas y diferentes, está siendo conducida a su desaparición por nuevas y diferentes condiciones del mundo moderno industrializado.

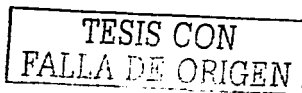
16 Principios de los Gobiernos Competitivos

- ✓ Incorporar al cliente (población), en procesos y proyectos de trabajo, primordialmente en aquellos donde tienen mayor impacto para ellos.
- ✓ Investigar, implementar y superar los factores de éxito de gobiernos competitivos (benchmarking).
- ✓ Mejorar constantemente lo que es importante para el cliente.
- ✓ Incorporar a colaboradores en grupos de mejora, círculos de calidad o servicio y en la planeación estratégica.
- ✓ Reducir los requisitos, operaciones y trámites.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- ✓ Reducir los tiempos de ciclo, las distancias entre la población y las dependencias y los tiempos de planeación.
- ✓ Entregar los servicios y resolver trámites en los tiempos más cercanos a la demanda del cliente.
- ✓ Capacitar constantemente a todos los niveles incluyendo a los funcionarios de alto nivel.
- ✓ Contar con un sistema claro de evaluación del desempeño y otro de reconocimientos.
- ✓ Reducir la variación de los procesos.
- ✓ Hacer que el personal de nivel técnico-operativo registren datos y controlen el proceso en su área de trabajo.
- ✓ Controlar las fallas desde el origen a través de aplicar un efectivo sistema de prevención.
- ✓ Contar con mediciones que reflejen las necesidades de los clientes.
- ✓ Mejorar los servicios actuales antes de pensar en crear nuevos.
- ✓ Tener equipo modular, sencillo, flexible, móvil y de costo adecuado.
- ✓ Promocionar, mercadear y vender toda mejora.

Además se debe tener un liderazgo orientado al cumplimiento de la misión y visión de la organización, orientado a resultados y orientado a su vez, a elevar la calidad de vida de sus colaboradores, así como su productividad y competitividad.



Si queremos un país de clase mundial, debemos empezar por tener un gobierno de clase mundial, un buen gobierno y más, un gobierno competitivo es una necesidad vital de cualquier país, lo que nos debe importar no es qué tanto produce el gobierno sino la calidad de lo que produce.

Es decir, no sólo la magnitud del gobierno y el ámbito de sus intervenciones sino su eficacia para atender cabalmente las necesidades de la población.

RECOMENDACIONES PARA CAMBIAR CON ÉXITO

A. Establecer una necesidad para cambiar.

Poner a vibrar a aquellos a quienes quiere cambiar, esta advertencia y las dos que damos a continuación derivan directamente de la conocida fórmula del cambio: $C = A \times B \times D > X$.

Donde: C = la probabilidad que el cambio sea exitoso.

A = insatisfacción con el statu quo.

B = una declaración clara de que se desea el estado final al que nos llevará el cambio.

D = Primeros pasos concretos hacia el objetivo.

X = El costo del cambio.

En resumen, la fórmula establece que si se requiere que la gente cambie tiene que (A) convencerla de que necesita cambiar, (B) hacerle ver que si cambia vivirá mucho mejor y (D) demostrar que sabe lo que esta haciendo generado algunos resultados positivos al principio del proceso de cambio. Se puede decir que el más importante de estos ingredientes es el (A), despertar en la organización la necesidad de cambio.

El despertar en una organización la necesidad de cambio es "el aspecto más emocionante chocante y aterrador" de cualquier cambio importante en una organización. Si quiere que la gente cambie no le dé otra opción.

Tiene que ponerla a vibrar – prenderle fuego a la plataforma de la comodidad – si quiere que la gente salte al frío oscuro y tenebroso mar del cambio. Y no basta con hacer que unas cuantas personas de su organización salten. La mayoría debe estar convencida de que el cambio es esencial si se trata de conseguir éxito.

B: Crear una visión clara y convincente que demuestre a la gente que vivirá mejor.

Destacan la importancia de una visión convincente: es de suma importancia dirigir los esfuerzos, alinear las actividades e inspirar a la gente a actuar. Sin una visión apropiada, un esfuerzo para la transformación puede disolverse fácilmente en una lista de proyectos confusos, incompatibles y que consumen tiempo, que van en dirección equivocada o simplemente no tienen dirección.

C: Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos.

Los programas de cambio que tienen éxito empiezan por los resultados claros, tangibles y fundamentales, y cuando antes ocurran estos, mejor. Deben de ser resultados para los clientes, para los empleados o para los accionistas.

La gente necesita ver pronto algún progreso, para reafirmar su confianza en que vale la pena el esfuerzo. Sin victorias a corto plazo, muchos empleados abandonan o se unen a la resistencia.

D. Comunicar, comunicar y más comunicar.

Todo lo que haga por informar a su gente nunca será suficiente.

Los siete principios para comunicar con éxito una visión.

1. La información centrada puede ser comunicada a un gran número de grupos, a un costo menor que la comunicación complicada y enrevesada.
2. Utilizar metáforas, analogías y ejemplos.
3. Utilizar diferentes foros: una visión suele comunicarse más eficazmente cuando se utilizan varios medios: reuniones de grupo, memorándums, periódicos, afiches, reuniones informales cara a cara. Cuando el mismo mensaje llega a una persona a través de seis vías diferentes, es más probable que ésta lo lea y lo recuerde, tanto como a nivel emocional como intelectual.
4. Repetir, repetir, repetir. Una frase aquí, un párrafo allá, dos minutos en medio de una reunión, cinco minutos al final de una conversación, tres referencias en conferencia – colectivamente, estas menciones breves representan un buen aporte a la comunicación eficaz, la cual es generalmente la que se necesita para ganarse la mente y el corazón de la gente.
5. Predicar con el ejemplo.
6. Referirse explícitamente a inconsistencias aparentes.
7. Éscuche y que lo escuchen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E. ¡Hágalo complicado!

Este consejo nos dice que el cambio es complejo, a gran escala, puede conseguirse más fácilmente que el cambio incremental, a pequeña escala.

Tenemos que considerar que al hacer un cambio tenemos que cambiar toda una cultura organizacional y no podemos cambiar cosas aisladas porque están interconectadas, por lo tanto tenemos que cambiar todo al mismo tiempo, normas y políticas, metas y medidas, costumbres y normas, formación, eventos y ceremonias, el compromiso de los directivos, recompensas y reconocimiento, comunicaciones, entorno físico, estructura organizacional, como si diseñáramos la organización empezando de cero.

F. La gente no se resiste a sus propias ideas.

Se reconoce que las personas que participan en las decisiones se involucran más que las que no lo hacen, y por tanto, se vuelven más participativas, creativas, a escribir, etc. E inclusive por aportar alguna idea aceptan el cambio y ellos cambian también.

La mayoría de los mandos medios no están involucrados y como ellos no participaron, la organización toma unas directrices a seguir pero ellos no las aceptan. Esto quiere decir que todos los que no participan no van a tener el mismo tipo de comprensión y compromiso con el cambio, pero en el equipo diseñador se podrá incluirlos a todos.

En conclusión, se debe fomentar un tipo moderno de gestión, donde se definen las metas, se generen indicadores de cumplimiento en relación a esas metas, se planifiquen los recursos humanos y se analicen las variables del entorno que afectan a la organización.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La asimilación de nuevas tecnologías, solo se lleva a cabo en general mediante un largo proceso de aprendizaje y exige reorganizaciones de gran alcance en el lugar de trabajo.

Es tiempo de aprender, pero también de desaprender de aquellas cosas que hemos hecho en forma equivocada, reaprender nuevos horizontes, nuevas visiones para poder entender hacia dónde vamos, cuál es el cambio. Ante la alta velocidad de cambio, debemos desarrollar una capacidad de innovación altamente competitiva que agregue valor. Se debe desarrollar habilidades y destrezas para generar el proceso del cambio. Debemos ver la innovación como un proceso gerencial, es decir, asociar a la innovación un pensamiento gerencial estratégico. Tenemos que planificar el cambio, fijar estrategia. No es sólo ver el éxito como un lugar de destino, sino también como un camino en el cual nos vamos a encontrar un sin fin de obstáculos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GLOSARIO

Calidad: Significa satisfacer necesidades y expectativas de los ciudadanos. A un costo reducido y de mejora continua, ajustándolos permanentemente a las exigencias de la sociedad.

Calidad total: La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una organización como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos organizacionales.

Control: Responde a la pregunta ¿qué se hizo? Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes.

Creatividad: Se entiende como la capacidad de desarrollar nuevas ideas

Eficacia: El resultado de los procesos llevados a cabo en una administración pública tiene un impacto real en dichas necesidades y expectativas.

Eficiencia: Significa mejorar la relación recursos empleados - resultados obtenidos, reduciendo los costos necesarios para el funcionamiento de la organización.

Innovación: Significa el uso de nuevas ideas se refiere a la novedad y originalidad del producto o servicio.

Liderazgo: Se define como el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas.

EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Organización: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir; funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organizar: Es una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russell L.; Planificación de la Empresa del Futuro México, Ed. Limusa, 1990.
- Armad V. Feigenbaum, Control Total de la Calidad Tercera Edición, Ed. CECSA, México, D.F. 1994.
- Barba Álvarez, Antonio. (1990) "Estrategia corporativa y tecnología hacia un nuevo modelo de organización", en: Ibarra Colado, Eduardo. "Organización y sociedad: El vinculo estratégico". México. U.A.M.-I pag. 46.
- David Osborne y Ted Gaebler.- La Reinención del Gobierno.- Edit. Paidós.
- Fernando Arias Galicia.- Capacitación para la Competitividad y la Colaboración.- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Organizacionales, S.C.
- Gomez Bravo, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
- Humberto Cantú Delgado, Desarrollo de una cultura de calidad, Ed. McGraw-Hill Primer edición 1997.
- Jesús A. Villegas de la Vega y Juan Carlos M. Garza Zuazua.- Cambio y Mejoramiento Continuo.- Edit. Diana.
- Maslow, Abraham: La Personalidad Creadora México, Ed. Paidós, 1969; 294.
- Mahon, Herberto: Excelencia: Una Forma de Vida, Buenos Aires, Ed. Vergara, 1991; 228 p.
- Santiago Roel.- Estrategias para un Gobierno Competitivo.- Edit. Diana.
- CLEMPNER, Kerik Julio y Gutiérrez, Tornés Agustín, Administración y Ejecución de un Plan Estratégico de Tecnología de Información [texto electrónico]. Revista Digital Universitaria. URL: <http://www.revista.unam.mx/vol.3/num1/art1/> (Accesado febrero 20, 2003).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN