

Indice

Prólogo.....	15
--------------	----

Primera Parte La historia de la administración

I	
La administración antigua	19
I.1.- Las antiguas condiciones de trabajo	19
I.2.- La revolución francesa	20
I.3.- La revolución industrial.....	20
II	
La administración científica, de Taylor	22
II.1.- La meta	22
II.2.- El método	22
II.3.- La motivación	23
II.4.- Los problemas humanos en el trabajo	23
III	
La administración en México	25
III.1.- El modelo administrativo mexicano tradicional.....	25
III.2.- El proteccionismo	26
III.3.- El sindicalismo	27
III.4.- La apertura económica	27
III.5.- La reprivatización	27
III.6.- Las dependencias gubernamentales	28
IV	
Las relaciones humanas en el trabajo, de Mayo	29
IV.1.- El trabajador	29
IV.2.- Los grupos de trabajo	30
IV.3.- El Factor Humano y el factor técnico.....	30
IV.4.- La productividad	30

V	
La administración para la calidad, de Deming	31
V.1.- Los cursos en la universidad de Stanford en 1942	31
V.2.- Las aplicaciones en los Estados Unidos de 1942 a 1945	31
V.3.- El Japón en la postguerra	32
V.4.- La plática del 13 de Julio de 1950 ante 21 Directores Japoneses	33
V.5.- Los resultados de la Furukawa en Enero de 1951	33
V.6.- La presentación de la calidad japonesa en Rochester en 1952	34
V.7.- El posicionamiento de las acereras japonesas en 1956	34
V.8.- El expansionismo económico en el sureste asiático	35
V.9.- Se está iniciando la era del consumidor asiático	36
V.10.- Las visitas de los occidentales al Japón de los 80's	38
V.11.- Lo que copiaron, lo que desdeñaron y lo que añadieron	40
V.12.- El panorama de los 90's	42
V.13.- Los catorce puntos de Deming y las siete enfermedades mortales	42
V.14.- La calidad en México	45
V.15.- El nuevo Premio Nacional de Calidad en México	47
VI	
El desarrollo organizacional	49
VI.1.- Definiciones	49
VI.2.- Principios	50
VII	
La administración en los Estados Unidos	52
VII.1.- La administración en los Estados Unidos	52
VII.2.- Una economía en expansión	53
VII.3.- Resultados por medios ajenos a la administración	56
VII.4.- Un país cuyas organizaciones están enfrascadas en una fuerte competencia con las de otros países con más rápido avance	57
VIII	
La administración para la excelencia de Peters	59
VIII.1.- Ocho principios básicos para sostenerse en la cúspide:	59

Segunda Parte
La administración para la calidad

IX

Los significados del término calidad 63

IX.1.- El cumplir con los requerimientos 63

IX.2.- El satisfacer al cliente 64

IX.3.- El conjunto de sistemas administrativos para
la calidad 64

IX.4.- El conjunto de procesos administrativos para
la calidad 65

X

El ciclo de la calidad 66

X.1.- El mejorar la calidad 66

X.2.- Reduce los costos 66

X.3.- Baja los precios 67

X.4.- Captura el mercado 67

X.5.- Mantiene en el negocio 67

X.6.- Y proporciona más empleos 67

XI

El diagrama de flujo de la línea de producción 68

XI.1.- Los clientes 69

XI.2.- Las investigaciones de mercado 70

XI.3.- El diseño y el rediseño 70

XI.4.- La producción, el ensamble y la inspección 71

XI.5.- Las pruebas de los procesos, de las máquinas, de los
procedimientos y de los costos 71

XI.6.- Los proveedores 71

XI.7.- La recepción y la prueba de los materiales 72

XII

La administración para la calidad 74

XII.1.- La administración para la calidad no es una panacea 74

XII.2.- ¿Buenos y malos trabajadores o buenos y malos
sistemas? 74

XII.2.1.- El “estúpido experimento” de las bolitas rojas	75
XII.2.2.- En el 85% de los casos, el resultado no depende de los obreros, de los inspectores, de los supervisores ni de la motivación del personal de línea	76
XII.2.3.- El resultado depende del sistema de trabajo.....	76
XII.2.4.- Sólo la alta dirección puede intervenir los sistemas de trabajo	76
XII.2.5.- Pero la alta dirección está muy ocupada consiguiendo utilidades.....	76
XII.2.6.- Por lo que descuida la administración de los sistemas de trabajo	77
XII.2.7.- La alta dirección en general intenta suplir su descuido administrativo motivando, incentivando y controlando al personal de línea y a los supervisores	77
XII.2.8.- La alta dirección personalmente debe de:	79
XII.3.- Las decisiones deben estar basadas en los hechos	79
XII.3.1.- Datos obtenidos de las investigaciones de mercado	80
XII.3.2.- Datos obtenidos de los clientes	80
XII.3.3.- Datos obtenidos de los sistemas	82
XII.3.4.- Datos obtenidos de los trabajadores	82
XII.3.5.- Tome su tiempo para planear basado en los datos reales y adecuados.....	83
XII.3.6.- Cuidado con los expertos que desprecian los datos	84
XII.3.7.- No caiga en la tentación de decidir sólo por poder	84
XII.3.8.- No caiga en la tentación de decidir sólo por costumbre ...	84
XII.4.- Las herramientas estadísticas básicas para analizar los datos	85
XII.4.1.- El gráfico de control	85
XII.4.2.- El diagrama de flujo	87
XII.4.3.- El diagrama de causa-efecto	89
XII.4.4.- El diagrama de pareto	91
XII.4.5.- Gráfico de tendencia	92
XII.4.6.- El histograma	93
XII.4.7.- El digrama de dispersión	94
XII.5.- La mejora continua de la calidad	95
XII.5.1.- El círculo de la calidad	95
XII.5.2.- Los pasos hacia la calidad	96
XII.5.3.- Las formas para mejorar la calidad	97
XII.5.4.- El factor de pérdida por insatisfacción, de Taguchi	98

XII.6.- El nivel de autocontrol	98
XII.6.1.- Poseer los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas para desempeñar su trabajo	98
XII.6.2.- Tener la maquinaria, las herramientas y el material adecuados para desarrollar su trabajo.	99
XII.6.3.- Contar con un medio para comunicarse con la alta dirección y poder sugerirle acciones para la mejora continua de la calidad	100
XII.7.- La satisfacción del cliente	100
XII.7.1.- La calidad	100
XII.7.2.- El precio	101
XII.7.3.- El servicio	101
XII.7.4.- La permanencia de la organización en el mercado	101
XII.7.5.- El cliente externo	101
XII.7.6.- La comunicación con el cliente externo	102
XII.7.7.- Los intereses del cliente externo	102
XII.7.8.- El cliente interno.....	103
XII.7.9.- La inversión de la pirámide del poder	103
XII.7.10.- Las personas que laboran en la empresa son los clientes internos más importantes de los ejecutivos	104
XII.7.11.- Los proveedores internos	104
XII.7.12.- Los proveedores externos	105
XII.7.13.- Los proveedores externos como socios	105
XII.7.14.- El desarrollo de los proveedores	105

XIII

Comparación entre los tres modelos administrativos que enfatizan la productividad y el modelo administrativo que enfatisa la calidad.....	107
XIII.1.- El concepto de propiedad de la empresa	108
XIII.2.- El concepto de empresa	108
XIII.3.- Las metas	108
XIII.4.- Las técnicas.....	109
XIII.5.- El énfasis.....	109
XIII.6.- La reducción de costos	109
XIII.7.- La toma de decisiones	109
XIII.8.- El papel de la alta dirección	110
XIII.9.- El papel de los jefes	110
XIII.10.- El papel de los trabajadores de línea.....	110

XIII.11.- La pirámide del poder	110
XIII.12.- Las bases para los aumentos salariales	111
XIII.13.- Las utilidades	111
XIII.14.- Los resultados	112

Tercera Parte

Cómo implementar la administración para la calidad

XIV

Pasos para la implementación	115
XIV.1.- Convenza y capacite al director general	116
XIV.2.- Convenza y capacite a los directores de área	116
XIV.2.1.- La sensibilización para la calidad	116
XIV.2.2.- Capacitación para provocar y mantener la mejora	117
XIV.3.- Constituya el comité de calidad del primer nivel	119
XIV.3.1.- El consejo de calidad del primer nivel	119
XIV.3.2.- El coordinador de calidad	121
XIV.4.- Defina la misión y los valores	121
XIV.4.1.- Establezca la misión de la empresa	121
XIV.4.2.- Establezca los valores	122
XIV.5.- Difunda la nueva forma de trabajo	126
XIV.6.- Seleccione el primer proyecto	126
XIV.6.1.- Elija el proyecto	126
XIV.6.2.- Elija el equipo de trabajo	127
XIV.6.3.- Desarrolle el proyecto	127
XIV.7.- Constituya los comités de calidad del segundo y tercer nivel	128
XIV.8.- Apoye el primer proyecto	129
XIV.8.1.- Apoye el proyecto	129
XIV.8.2.- Establezca una línea directa de comunicación	129

XV

Las equivocaciones mas frecuentes al implementar un modelo administrativo para la calidad en México	130
XV.1.- La falta de involucramiento y de compromiso por parte de la alta dirección	131
XV.2.- El enfatizar los sistemas para la calidad olvidándose de los procesos	131
XV.3.- El enfatizar los sistemas olvidándose de las personas....	131

XV.4.-	El pretender mexicanizar los mejores sistemas japoneses para la calidad	132
XV.5.-	El separar la toma de decisiones del análisis estadístico de los datos	132
XV.6.-	El pretender que con implementar el control estadístico del proceso basta para convertirse en una empresa con calidad	133
XV.7.-	El no aterrizar el proceso en mejoras continuas reales ..	133
XV.8.-	El generar una fuerte carga emotiva en el personal	133
XV.9.-	La falta de sensibilización en el personal	134
XV.10.-	El pretender que sólo el personal de línea requiere cambiar, capacitarse y mejorar	134
XV.11.-	El no proveer al trabajador de línea de los recursos necesarios	134
XV.12.-	El temor de que las personas de los niveles inferiores alcancen el nivel de autocontrol	135
XV.12.1.-	Temor de parte de los ejecutivos mexicanos	135
XV.12.2.-	Temor de parte de los obreros y de los empleados mexicanos	135
XV.12.3.-	Temor de parte de los líderes sindicales mexicanos	135
XV.13.-	El conformarse con aplicar el círculo de la mejora una sola vez a cada problema	136
XV.14.-	El implementar a un mismo tiempo grupos de trabajo en toda la organización	136
XV.15.-	La oposición de algunas personas de la organización	137
Glosario técnico		139
Bibliografía		151
Libros		151
Artículos, folletos y seminarios		152
Indice analítico		157