

43  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA 2<sup>da</sup> Gen  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETIVIDAD, SU REPERCUSION EN  
LA ENTIDAD

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N:

LUNA RODRIGUEZ, GRISELDA  
RIVERA COLMENERO, ARACELI

CONTADOR PUBLICO, ROBERTO RESA MONROY

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

*Este trabajo representa la culminación de nuestra preparación académica profesional y la dedicamos a las siguientes personas e instituciones, como un pequeño tributo por su enorme participación en este logro.*

*A nuestros padres.*

*A nuestros hermanos.*

*A nuestros amigos y compañeros de Escuela.*

*A nuestros profesores.*

*A la Facultad de Contaduría y Administración.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México.*

*Griselda Luna Rodríguez.  
Araceli Rivera Colmenero.*

*Un gran agradecimiento a nuestro  
asesor de tesis:*

*Contador Público Roberto Rosa Monroy*

*Que con su ayuda fue posible la  
realización de nuestra tesis.*

**TEMA DE TESIS:**

**CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, SU REPERCUSION EN LA ENTIDAD.**

**OBJETIVO:**

**Reconocer la importancia que actualmente se le esta dando a la calidad en la organización y en los sistemas de producción, para llevarla al crecimiento e incrementar su competitividad dentro del entorno nacional e internacional.**

**Así mismo, que tanta influencia tiene el papel del ejecutivo dentro de la entidad a nivel gerencial su comportamiento y desarrollo basado en conocimientos, principios y normas de ética que van a impulsar a la organización a un crecimiento consistente dentro del mercado.**

# CONTENIDO

## Calidad, Productividad y Competitividad, su Repercusión en la Entidad.

CAPITULO	PAGINA
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I. DEFINICIONES .....	2
1.1. DE ALGUNOS AUTORES .....	2
1.1.1. Calidad .....	2
1.1.2. Productividad .....	4
1.1.3. Competitividad .....	5
1.1.4. Importancia .....	5
CAPITULO II. CALIDAD .....	8
2.1. CALIDAD Y ALTA DIRECCION .....	8
2.1.1. Principios de calidad total .....	9
2.1.1.1. Calidad Preventiva .....	10
2.1.1.2. Responsabilidad .....	10
2.1.1.3. Visión Cliente .....	11
2.1.1.4. Enfoque empresarial .....	11
A. Organización .....	12
B. Control de Calidad .....	12
C. Fabricación .....	12
D. Proveedores .....	12
E. Producto .....	13
F. Servicio .....	14
2.2. LA CALIDAD Y SU IMPORTANCIA EN LA IMPLEMENTACION DE LOS METODOS AVANZADOS DE LA PRODUCCION .....	15

2.3.	ELEMENTOS DE LOS QUE DEPENDE LA CALIDAD .....	15
2.4.	PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD .....	17
2.4.1.	Cuadro de Madurez en la administración de la calidad .....	18
2.4.2.	Programa para asegurar la calidad .....	19
A.	Evaluación del estilo gerencial .....	19
B.	Planificación de calidad .....	19
C.	Control de calidad .....	20
D.	Autocontrol .....	20
E.	Mejora de la Calidad .....	20
2.5.	CALIDAD PERCIBIDA .....	22
2.5.1.	Importancia del concepto de calidad percibida .....	22
2.5.2.	Análisis teórico .....	23
2.5.3.	Dimensiones de la calidad .....	23
2.5.4.	Percepción humana (capital humano) .....	25
2.5.5.	Aplicaciones Practicas .....	26
2.5.6.	Estilo .....	27
2.6.	BUSQUEDA DE LA CALIDAD EN MEXICO .....	28
2.6.1.	Movimiento en México hacia la calidad total .....	28
2.6.2.	Calidad total - costo de calidad. ....	31
2.6.3.	principales promotores de la calidad en México .....	32
2.6.4.	Normas de Calidad total .....	32
2.6.5.	Promoción de calidad por el Gobierno Federal .....	33
2.7.	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD .....	33
	<b>CAPITULO III. PRODUCTIVIDAD .....</b>	<b>35</b>
3.1.	PROGRAMAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD .....	35
3.1.1.	Recursos Financieros .....	46
3.1.2.	Recursos Humanos .....	50
3.1.3.	Recursos Materiales .....	53
3.2.	TEORIA Z (MODELO JAPONES) .....	54

<b>CAPITULO IV. COMPETITIVIDAD</b> .....	<b>57</b>
<b>4.1. UN RETO A EFRENTAR</b> .....	<b>57</b>
<b>4.2. LA COMPETITIVIDAD Y EL ENTORNO ACTUAL</b> .....	<b>58</b>
<b>4.3. LA COMPETITIVIDAD Y EL ENTORNO INTERNACIONAL</b> .....	<b>59</b>
4.3.1. Definición .....	59
4.3.2. Factores que la afectan .....	59
4.3.3. Diferentes enfoques .....	63
A. Economista clásico .....	63
B. Historiador económico .....	63
C. Economista del crecimiento .....	63
D. Economista empresarial .....	64
<b>4.4. ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA MEJORAR LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA</b> .....	<b>65</b>
4.4.1. Determinación de la posición competitiva de una empresa .....	65
4.4.2. Estrategias para mejorar el nivel competitivo .....	67
A. Alternativas de desarrollo interno .....	67
B. Alternativas de desarrollo externo .....	69
4.4.3. Elegir donde competir .....	74
4.4.4. Fortalecer en que competir .....	75
4.4.5. Reforzar como competir .....	76
4.4.6. Elección de mercados y productos competitivos .....	77
<b>4.5. ACTITUD A MANTENER ANTE EL COMPETIDOR</b> .....	<b>78</b>
<b>4.6. ASPECTOS PRINCIPALES DE LA DIRECCION DE UNA EMPRESA PARA ALCANZAR EL NIVEL DE CALIDAD</b> .....	<b>78</b>



<b>CAPITULO V. LA ETICA COMO UNA MANERA DE SER Y DE HACER</b> .....	<b>82</b>
<b>5.1. CONCEPTO</b> .....	<b>82</b>
<b>5.2. PRINCIPIOS DE ETICA PARA EL EJECUTIVO</b> .....	<b>83</b>
5.2.1. Principios que regulan la relación del ejecutivo de finanzas consigo mismo.	84
5.2.2. Principios que regulan la relación del ejecutivo de finanzas con su empresa	87
5.2.3. Principios que regulan la relación del ejecutivo de finanzas con la sociedad	91
<b>5.3. LA ETICA ECONOMICO EMPRESARIAL</b> .....	<b>92</b>
<b>5.4. VALORES ETICOS EN LA ORGANIZACION</b> .....	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>107</b>

## INTRODUCCION

Actualmente se vive en la era de la Calidad Total. Este concepto nace desde la década de los sesentas en el oriente. Las condiciones de la posguerra obligaron a los japoneses a racionalizar su producción, a prepararse para competir en el mercado externo. Ahí es donde se configuro la idea de que es conveniente hacer más eficiente los procesos de producción y prestación de los servicios desde el diseño de los mismos y aún antes, desde los proveedores, hasta el servicio y garantía posteriores a la venta, para estar en nivel competitivo, crecer en su mercado, y lograr así la productividad requerida.

El hombre de negocios debe llevar a cabo una revisión de su actividad tradicional, para esto debe estar consciente de las circunstancias actuales, pues solo podrán subsistir aquellas empresas que tengan niveles altamente competitivos y den un mejor aprovechamiento a los recursos humanos en las condiciones de calidad que se espera y que merecen sus clientes esto es en cuanto al precio, oportunidad en el abastecimiento, duración y el beneficio que en términos generales les produce su uso.

La estructura fundamental de una empresa para lograr la calidad es que se establezcan en la organización los objetivos de trabajo, las políticas, la integración del personal, el comportamiento de los directivos de mayor jerarquía dentro del liderazgo de calidad, los procedimientos y el ambiente organizacional.

**El empresario debe implementar políticas de calidad, para generar ventajas como:**

- Mejorar el prestigio ante su clientela para crecer en su mercado de trabajo e incrementar su posición competitiva y el nivel de sus ingresos operarios.
- Llevar a cabo políticas con los proveedores para que estos generen los productos y/o servicios requeridos por la empresa cumpliendo con especificaciones establecidas, tolerancia, precio y tiempo.
- Reducir mermas, reprocesos, trabajo innecesario, etc.; para disminuir el importe de sus costos y gastos de operación y alcanzar el costo de calidad.
- El personal debe identificarse con los objetivos de la empresa para que su ejecución de trabajo y su actitud sean acordes a su crecimiento y desarrollo organizacional.

El empresario debe estar consciente de los cambios que se sufren dentro del mercado y que estos tienden cada vez más a la comercialización a nivel mundial de bienes y/o servicios y en los cuales tiene que participar en forma competitiva, generar bienes y/o servicios de calidad que sean de la satisfacción y cubran las necesidades del cliente por lo que se debe implantar en la organización un plan de trabajo, que permita la productividad, calidad requerida y en consecuencia lograr una mayor competitividad a nivel nacional como internacional.

## CAPITULO



## DEFINICIONES

### 1.1. DE ALGUNOS AUTORES

#### 1.1.1. CALIDAD

*Para, Philip B. Crosby:*

La calidad es, en primer lugar: intangible, incuantificable e inmedible. Debe ser desechada ya que el medidor de la calidad es un objeto que todos conocemos: el Dólar.<sup>1</sup>

El costo total de la calidad resulta de lo que se paga por cumplir los requisitos más lo que se paga por no cumplirlos.

Dentro del costo del cumplimiento se deben considerar la prevención (desarrollo, diseño, investigación, compras, etc.) y la evaluación (inspecciones, auditorías, etc), en cuanto al precio de no cumplimiento se deben de tomar en cuenta las fallas internas (procesos deficientes, retrabajos, mermas, etc.).

*Para, Enrique Kaibel:*

La calidad, por lo tanto es la estrategia fundamental para la competitividad empresarial y por ende la supervivencia de la industria.<sup>2</sup>

La calidad puede definirse como la capacidad de un producto de cumplir con las expectativas del comprador durante la vida útil del mismo, estas expectativas vienen inicialmente y como mínimo definidas por el cumplimiento de las características y especificaciones que se anuncian para el mismo.

*Para, José G. Pérez Castillo:*

La calidad es un nivel de satisfacción del cliente, es decir, la razón entre lo que el cliente esperaba cuando compró el producto o servicio y lo que realmente ha recibido.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Revista Management Today, en Español. Editorial Comunicación Profesional Impresa, S.A., México D.F. 18 Marzo, 1991. Pág.6

<sup>2</sup>Revista Alta Dirección. Editorial Alta Dirección Corporativa, S. de R. L. de C.V. Bimestral, México, D.F. No.149, Vol.26; Enero-Febrero, 1990. Pág. 9.

<sup>3</sup>Ibidem. Pág.25

La calidad la define el cliente, la calidad es un concepto medible, dinámico y subjetivo. La calidad es responsabilidad de la Alta Dirección y no delegable.

**Para, Miguel Angel Domínguez :**

La calidad es:

- Un conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su actitud para satisfacer las necesidades del usuario.
- Lo que el usuario esta dispuesto a pagar, en función de lo que obtiene y valora.
- Un grado de satisfacción que ofrecen las características del producto en relación a las exigencias del consumidor a que se destina. <sup>4</sup>

**Para, Francisco Tapia:**

- La calidad es, la plena satisfacción de las necesidades de los clientes. <sup>5</sup>

En resumen, es el consumidor el que fija entonces la gran competencia, obliga a las empresas a idear mecanismos para atraer y retener a sus clientes. De este modo el cumplimiento y la superación de las expectativas de los consumidores se vuelven el objetivo de las compañías, que adoptan el concepto de calidad total como estrategia competitiva.

Para acceder a la calidad total se requiere modificar las formas de operación tradicionales en toda la empresa. Aunque siempre, ha sido la Alta Dirección la que toma las decisiones, el cambio de enfoque hacia la calidad total requiere de estructuras más fundamentales, sin burocracia, donde las ideas fluyan desde el operario hasta la Alta Dirección.

---

<sup>4</sup>Revista Alta Dirección. Editorial Alta Dirección Corporativa S. de R. L. de C. V. Bimestral, México, D.F. No. 155 Vol. Enero-Febrero, 1991. Pág. 29.

<sup>5</sup>Tapia Ayala, Francisco. El Contador Público y la Productividad de la Empresa. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 2a. Edición. Febrero, México, D.F. 1990. Pág. 24.

## 1.1.2. PRODUCTIVIDAD

### ***Para J.R. Seoane:***

La productividad significa abundancia y capacidad de producción; también equivale a rentabilidad <sup>6</sup>.

La productividad como una disciplina moderna, tiende a lograr la máxima armonía y la racionalización del aprovechamiento de los factores productivos.

Los métodos o sistemas que buscan una mayor productividad se encaminan a obtener el mayor beneficio individual o conjunto de los factores citados; y, así dichos sistemas se relacionan con: la cantidad, la calidad, el equipo, los abastecimientos, los transportes, la tecnificación, el esfuerzo humano, la dirección y la organización.

### ***Para, Marco Antonio Escotto:***

La manera más usual de medir la productividad de una empresa, consiste en contabilizar la cantidad de ingresos por facturación dividida entre el número de empleados ocupados.<sup>7</sup>

Esto quiere decir, que en la medida en que más se facture con el menor número de recursos humanos posible, en esa misma medida será más productiva una empresa.

El rendimiento por acción resulta más efectivo para medir la productividad, ya que toma en cuenta no sólo el costo de facturar, sino el de dirigir, el de administrar, el que se paga por estar en un país determinado ( es decir los impuestos y derechos que se pagan para poder trabajar) y las inversiones en maquinaria, equipos e instalaciones que se requieren.

### ***Francisco Tapla define la productividad, como:***

El beneficio integral que obtienen la empresa y sus trabajadores, al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al desarrollo social y económico de su país.<sup>8</sup>

La productividad de la empresa no sólo se refiere al aspecto económico, sino también a la realización que como seres humanos obtiene su personal, al generar bienes y/o servicios de calidad.

En resumen, la productividad es la relación que existe entre los artículos, productos y los recursos que fueron necesarios para ello, es decir, la cantidad producida teniendo en cuenta el trabajo efectuado o el capital invertido.

---

<sup>6</sup> Seoane Joaquín, Raúl. Diccionario de Contabilidad, Organización, Administración, Control y Ciencias Afines. Editorial Difusión, S.A. Buenos Aires, Argentina. 1972. Pág. 183.

<sup>7</sup> Revista Expansión. Grupo Editorial Expansión. México, D.F. No. 603, Vol.24. 11 Noviembre, 1992. Pág. 148.

<sup>8</sup> Comisión Nacional de Calidad y Productividad Empresarial. Boletín No. 3. Cultura de Calidad. Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. México, D.F. 1990. Pág. 9.

### 1.1.3. COMPETITIVIDAD

*Para, El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas:*

La competitividad es la capacidad para colocar productos (servicios) en un mercado, con oportunidad al mejor precio, con la calidad y el mejor diseño, para ganar la preferencia de los consumidores.<sup>9</sup>

*El Diccionario de Contabilidad define la competencia, como:*

Contienda entre dos o más empresas dedicadas a los mismos giros, término utilizado por la empresa para referirse de manera indeterminada al resto de las empresas que contienden con ella en el mercado.<sup>10</sup>

### 1.1.4. IMPORTANCIA

En México, como en otros países los términos de productividad y calidad han tenido diversas acepciones, durante este siglo, derivando de la situación que se ha presentado en la economía y en las políticas económicas que se han dado.

Cuando existía un exceso de demanda, lo que importaba era producir sin considerar los requerimientos del cliente, que estaba deseoso de consumir, los empresarios estaban más enfocados a sacarle el máximo provecho a los recursos utilizados.

Esta situación hizo que muchos países buscaran que la industria fuera el motor de su desarrollo y estimularon la creación de empresas para proteger su mercado por diversos medios, este estímulo a la producción hizo que con el tiempo la oferta superara la demanda y por lo tanto el consumidor empezara a adquirir mayor peso en las decisiones, de tal manera que los fabricantes empezaron a preocuparse por mejorar su producción y calidad.

En consecuencia, el concepto de productividad se fue identificando con el de optimización de los recursos, el cual está sustentado en el principio de racionalidad económica que da base a la ciencia económica.

Por otro lado la calidad dejó de ser un sinónimo de caro, bonito o presentable para ubicarse como el cumplimiento de requerimientos del cliente.

Por lo que es imposible dividir el término de productividad-calidad porque son parte fundamental y consecuencia de la competitividad. Si una empresa es productiva, significa que está optimizando todos los recursos que están a su cargo, de tal forma que no tenga excedentes que signifiquen costos adicionales y que le mermen la competitividad.

---

<sup>9</sup>Revista Ejecutivos de Finanzas. Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas. Mensual, México, D.F. No. 10. Vol. 20. Octubre 1991. Pág. 22.

<sup>10</sup>Eduardo M. Franco Díaz. Diccionario de Contabilidad. Editorial Siglo Nuevo. Editores, S.A. México, D.F. 1980. Pág. 43.

Al hablar de calidad al cumplir con los requerimientos del cliente, se está pensando en entregarle los productos o servicios con los requisitos que él ha establecido: el precio, la oportunidad y el respaldo; que le permitan hacer uso efectivo de dichos ofrecimientos. Otro término de calidad, es el de hacer las cosas bien la primera vez y siempre que implícitamente tengan considerada la productividad. Por los dos caminos se llega a la competitividad por lo que no podemos pensar que una empresa que ofrezca calidad no sea productiva, ni viceversa.

Esto ha ocasionado, que la calidad total se vea deformada y que algunos agreguen calificativos a la misma. La competitividad (productividad-calidad) no puede tener calificativo alguno, si tiene o no se concurre eficientemente al mercado.

Cuando se analiza el concepto de Crosby, se ve que dentro de su modelo se está buscando que la empresa satisfaga las necesidades del cliente a precios competitivos, por esta razón se habla de los costos de calidad, que es lo que cuesta hacer las cosas bien más lo que cuesta hacerlas mal, la calidad no cuesta, cuando es posible ubicar en dónde están las fallas u obstáculos que están impidiendo la productividad de la empresa.

Cuando las empresas inician un proceso de mejora continua deben tener presente que su fin último es no sólo mantenerse, deben crecer y ofrecer mejores condiciones a sus trabajadores, clientes, socios y en general a la sociedad.

Por lo anterior, en México se deben llevar a cabo acciones coordinadas de todos los que están participando en este movimiento, para lograr la competitividad de las empresas mexicanas apoyándolas a identificar sus obstáculos para ser eficientes en la satisfacción de los requerimientos de sus clientes.

Las empresas no han logrado integrar los elementos: de mercado, financieros, procesos y distribución de una manera óptima para encontrar sus ventajas comparativas y aprovechar las oportunidades que los productos extranjeros están teniendo en nuestro país, lo que se refleja en nuestro déficit comercial que se ha ido incrementando. Es decir, el mercado interno mexicano está siendo aprovechado por extranjeros que han sabido aplicar la productividad-calidad para penetrar fácilmente al mercado mexicano.

La calidad, es un tema básico para la supervivencia de la empresa. La estrategia de calidad de la empresa debe basarse en la prevención, responsabilidad, visión cliente y enfoque empresarial.

***Se deben tener en cuenta cuatro puntos importantes:***

1. **Actitud y participación de la Dirección.** La Dirección debe comprometerse a tomar partido cuando se trate de la calidad, debe asumir una postura correcta en este asunto y necesita comprenderla correctamente superando los criterios convencionales que tienen sobre ella, ya que si la Dirección tiene malos conceptos, sus empleados, en todos los niveles cambiarán sus criterios.
2. **Administración Profesional de la Calidad.** Es imprescindible en una empresa contar con un verdadero departamento que sea profesional en la administración de la calidad.

- 3. Programas Originales.** Los programas tradicionales de la calidad no pueden formar parte en una empresa que dejará su vida tradicional y comenzará una nueva trayectoria, se deben crear nuevos programas de acuerdo a la personalidad de la empresa y a su evolución. El programa debe ser un proceso de mejoramiento de la calidad a través de la prevención de errores.
- 4. Reconocimiento.** Es vital en cualquier programa de la calidad, que todo aquel que se esmere en el cumplimiento y mejoramiento de la calidad sea reconocido por todos los de la empresa, y además premiados.

La competitividad no sólo esta delimitada al área de la empresa, sino que rebasa sus límites y se proyecta al mercado interno y externo, sin importar su distancia ni grado de competencia. Es un reto, que va de lo individual a lo universal y que, exige muchos cambios, sobre todo, el de la mentalidad y el de la actitud.

Existen circunstancias que pueden sacar de la competencia a cualquier producto o servicio como: la disponibilidad y calidad de las materias primas, las altas tasas de interés, las cargas fiscales y los impuestos indirectos, los niveles arancelarios y muchas más que principalmente afectan cuando se trata de productos industriales.

Hay que tener muy presente que no se puede ser competitivo sólo por producir algo muy bien hecho, con todos los ingredientes de la productividad, diseño, tecnología, costo, control de calidad, precio, etc.,. La competitividad exige la integración de muchos factores que no sólo tienen que ver con la capacitación de los trabajadores; su consciencia de hacer las cosas con el óptimo cuidado y dedicación para lograr el mejor producto o servicio.

Al relacionar competitividad con la calidad total, se debe tener en cuenta que un artículo que compruebe su calidad -su calidad total- puede competir en cualquier mercado sin importar su procedencia.

México tiene mucho interés en lograr la calidad total y está consciente que de otra manera no podrá competir en los mercados internacionales, ya que con calidad total es más fácil competir.



## CAPITULO

### II

## CALIDAD

### 2.1. CALIDAD Y ALTA DIRECCION

Es claro que no hay supervivencia si no hay calidad, por lo que al ser un tema tan importante para la organización es de carácter estratégico, es un tema de la Alta Dirección y por tanto no delegable.

El responsable de la calidad es la Alta Dirección y no el área específica pues su función, es la de suministrar los datos y técnicas que permitan a la Alta Dirección tomar las decisiones con el máximo nivel de información y evaluación de las alternativas.

Se deben presentar propuestas de tipo preventivo que serán las únicas verdaderamente eficientes. El determinar con que grado de calidad debe salir un producto al mercado, involucra costos de producción que no siempre son apreciados por el consumidor y por otra parte una calidad inferior supone la pérdida del cliente y a la larga del mercado. La calidad en el proceso productivo permite reducir costos y la calidad en producto permite incrementar los precios del mercado, sin embargo, la falta de calidad tiene un costo que puede ser muy superior y que llega a incrementarse tanto que el propio producto llega a salir del mercado.

Un buen nivel de calidad en el producto, acaba implicando a todo el proceso productivo, pues si los costos de producción son importantes dentro del proceso productivo, son más importantes cuando ya el producto se encuentra en el mercado. La fase del proceso productivo supone la pérdida de lo invertido hasta ese momento en su fabricación, y tal pérdida es tanto mayor cuando más se tarde en detectarse el defecto o la falta de calidad, la detección de los defectos cuando el producto está en el mercado es peor, ya que las soluciones en destino y las devoluciones son siempre más costosas, y esto, sin contar con la pérdida de imagen ante el sector comprador. Estos defectos en la etapa final pueden ser producidos por falta de calidad de las materias primas o componentes recibidos de terceros. Por ello, es fundamental que en dicha fase, e incluso en la fabricación de dichos elementos, se compruebe y se exija la adecuada calidad.

El control de calidad al final del proceso productivo no basta, por que lo único que se consigue es que el producto no salga al mercado pero se sigan teniendo mermas y pérdidas. La calidad debe ser vigilada durante todo el proceso productivo e incluso antes del mismo: en los proveedores y desde la etapa del diseño del producto, en su confiabilidad de mantenimiento, y en su seguridad, por lo que se debe pensar en la calidad total. En la cadena productiva, todos los esfuerzos de calidad desde el origen del proceso pueden quedar parados por un fallo de calidad en las fases finales, la implantación de nuevos y sofisticados modelos productivos, no tendrán ningún sentido si no ésta absolutamente garantizada la calidad en todos los componentes y procesos tanto del exterior como del interior de la organización.

### 2.1.1. PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL

El profesor Deming<sup>11</sup>, señala algunos aspectos principales que tiene que tener en cuenta la Dirección de una organización para alcanzar el preciso nivel de calidad exigido por la competencia tanto a nivel nacional como internacional, estas son:

- La mejora de la calidad del producto y del servicio tiene que ser establecida en un programa con vistas a la competitividad, estableciendo claramente en el organigrama, quien es el responsable de ello a nivel de Alta Dirección.
- El empeño por la calidad es una nueva filosofía organizacional que se desprende del hecho de que no se puede seguir viviendo con los niveles aceptados de errores, retrasos, productos defectuosos y mayores gastos por garantía. Lo que el cliente espera, es que el producto no le falle, no que se le repare aunque dicho servicio se haga con toda eficacia.
- La calidad no se consigue con inspecciones masivas. Debe programarse una exigencia de calidad en el interior de la organización que debe extenderse a las relaciones comerciales con el exterior de la misma. La inspección, debe ser representativa y no agobiante, es decir, no se deben destinar demasiados recursos que al final resulten más caros que los resultados, y se debe orientar a comprobar que se mantiene la calidad y no a detectar fallos que por política cada vez deben ser menores.
- Acabar con las prácticas de los jefes de compras de basarse en el precio. Eliminar a los proveedores que prometan una mejora en la calidad, aunque se tenga que recurrir a otros menos económicos.
- Instituir métodos modernos de formación de personal, en los que se preste mayor atención a la calidad del trabajo y no al volumen del mismo.
- Elaborar y establecer un organigrama transparente en materia de calidad de manera que no existan barreras entre los departamentos de la organización para evitar que cuando se detecte un defecto, la sección o el departamento responsable es el último en enterarse del mismo.
- Eliminar metas numéricas en las que el único objeto es la cantidad de trabajo, sin dar mayor énfasis a la calidad del mismo.

El Ingeniero José G. Pérez Castillo<sup>12</sup> engloba como bases para una estrategia de calidad total, cuatro factores básicos principales, en los cuales se debe basar un sistema de

---

<sup>11</sup>Revista Alta Dirección, Op. Cit. Pág. 2.

<sup>12</sup>Ibidem. Pág. 57.

calidad en la empresa estos son:

#### **2.1.1.1. CALIDAD PREVENTIVA**

Actuando más en las causas que en los efectos. Lo más posible, donde se generen los problemas.

Para poder planificar hay que predecir y para poder predecir hay que tener servicios técnicos que aporten datos y análisis y para que se de esto se tendrán que asumir ciertos riesgos, pero estos riesgos, son menores que los que se asumirán al tener que hacer después la cosas de prisa.

Para ser eficaces hay que actuar sobre las causas y no sólo sobre los efectos y siempre con el máximo tiempo de anticipación, que desprende por un lado el poder dar verdaderas soluciones y el que éstas sean económicas. Por lo tanto, hay que prevenir.

La base de la calidad no está en la inspección, sino en el sistema que permita obtenerla. La inspección no es más que la comprobación de un fallo de calidad. La calidad no es un problema de medios, sino de su buena utilización, es una cuestión de planeamiento organizativo en la empresa, empezando por los niveles gerenciales y terminando con los niveles operativos.

#### **2.1.1.2. RESPONSABILIDAD**

Cada empleado de departamento debe ser responsable de su propio trabajo, igualmente, los proveedores y los concesionarios también deben ser responsables del suyo. La calidad es un problema de filosofía del trabajo y de gusto en el productor por el trabajo bien realizado.

La responsabilidad del propio trabajo, así como de la calidad, no solo es del que lo ejecuta, pues se debe tomar esta responsabilidad tanto a nivel personal como a nivel departamental, sin embargo, las nuevas organizaciones exigen que los jefes cada día estén más informados de todo, pues de ello dependen sus decisiones, esto será consecuencia de ser y sentirse realmente responsable o no del propio trabajo o área de responsabilidad, sin embargo, dicha responsabilidad no debe quedar solo dentro del trabajo organizacional sino que se debe extender a todos aquellos factores externos que forman parte esencial de la producción (proveedores, concesionarios, etc.), ya que todos forman parte de la cadena de una empresa. Todas aquellas políticas de calidad concertadas con los proveedores son la consecuencia de aplicar una filosofía de trabajo para con los mismos y aún así, no todos se hacen responsables de sus productos.

### **2.1.1.3. VISION CLIENTE**

Nuestros criterios se harán en base al cliente. Sin embargo, los resultados de una política de calidad en el mercado tampoco son inmediatos, ya que una cosa es conseguir un nivel de calidad propiamente dicho, y otra es el trasladar al sector comprador una imagen de calidad ya que la calidad no es un valor absoluto sino que es una magnitud adecuada a la que el cliente espera en función de un precio y de ciertas características del producto anunciadas.

En la gran mayoría de los casos los propios inspectores de calidad, son los que establecen sus criterios creando sus propios tabúes, y cuando se valora la opinión de los clientes, estas en nada coinciden con las que ellos mismos se implantaron.

El enfoque **visión cliente** es esencial para la buena marcha de un negocio y por lo tanto, para la calidad. Una consecuencia inmediata de esto es la necesidad de tomar en cuenta la opinión del cliente respecto al servicio y al producto que se esta ofreciendo en base a encuestas, que nos permitan en todo momento conocer los deseos del cliente, así como, las valoraciones que hace éste de los distintos parámetros que conforman la calidad total.

### **2.1.1.4. ENFOQUE EMPRESARIAL**

Con visión económica del costo total de calidad (inspección, garantías, personal indirecto inducido, pérdida de mercado y margen).

La calidad no es una actividad separada de la empresa, sino una faceta de la misma, todos deben hacer calidad en una organización, la calidad es como la cuenta de resultados donde todos de alguna manera contribuyen a incrementarla o a disminuirla. Esto se traduce en una nueva visión económica del costo de calidad total, hablando de costos tangibles e intangibles y que son los que se deben de evaluar como son los de la pérdida de mercado, pérdida del margen de utilidad, si la calidad de lo esperado es baja, entonces, el precio tendería a bajar.

La prevención, la responsabilidad, la visión del cliente y el enfoque empresarial constituyen el fundamento de la política de calidad y son de la competencia total de la Alta Dirección y a está compete su puesta en práctica en todos los sistemas, estilos y culturas de la organización, debido a que influyen directamente en el estilo de administración que se quiere implantar, así como la estrategia global de la misma.

### **DESARROLLO DE UNA POLITICA DE CALIDAD**

El Ingeniero José Pérez Castillo <sup>13</sup>, establece que para el desarrollo de una política de calidad, es necesario que se tome en cuenta cada uno de los siguientes elementos.

---

<sup>13</sup>ibidem, Pág. 61.

## **A. ORGANIZACION**

En principio los controles de calidad dependen disciplinariamente de los Directores Ejecutivos, debe existir un control de calidad del producto, así como asistencia técnica y recambios.

Sin embargo, cualquier persona de la empresa puede participar en el plan; pero en una forma más concreta, la dirección general debe transmitir las líneas principales de acción para la ejecución de cada política.

## **B. CONTROL DE CALIDAD**

El control de calidad, implica ciertos costos que pueden reducirse o incrementarse dependiendo de que tanto énfasis se haga en la prevención y reducción de fallas externas (proveedores, etc.).

## **B. FABRICACION**

Todo Director y su correspondiente Gerente (nivel inferior inmediato) tienen objetivos de calidad, de cuya consecución depende sus méritos (anuales, semestrales, etc.), así como su promoción. Estos objetivos están basados en el nivel de calidad alcanzado en su propia área de responsabilidad. Se debe hacer al propio operario, responsable de la calidad de su trabajo y que cualquier defecto detectado y anunciado deje de considerarse como tal.

No se deben buscar responsables, sino soluciones, basado en la filosofía del autocontrol este sistema se basa en el propio operario, pues el debe saber cuando: algo ha hecho mal, es distinto, o simplemente no está seguro de que esté bien.

## **D. PROVEEDORES**

El responsable de la calidad de los insumos, es el propio proveedor, el proveedor debe asumir el gasto total de los problemas, cuando éstos aparecen por falla en los insumos que el mismo suministra. Esto no solo, se debe a la cuestión económica que esto lleva consigo, sino por el principio básico de que debe sentirse responsable de que lo que esta vendiendo, tendrá un buen funcionamiento, lo mismo que para el que lo transforma.

Debe existir un sistema de valoración de proveedores, como, calidad potencial (calidad del producto en sí), calidad de entregas (valorada en función de los resultados de las inspecciones de entrada, así como de los problemas o rechazos que aparecen a lo largo del proceso productivo) y la calidad en servicio (valorada por el servicio al cliente para cada garantía).

## E. PRODUCTO

Dentro de cada empresa, se debe tener un diseño en base a las necesidades de su propio producto y la calidad del producto depende básicamente del diseño del mismo, la política de prevención que se debe aplicar en esta área se concreta en la intervención fuerte de calidad en todas las etapas del lanzamiento de un nuevo producto.

Esto es, se tiene que hacer la aprobación de la confiabilidad de todos los componentes del proveedor y con ello la validación del producto una vez que ha sido aprobado por el control de calidad de una área específica. Esta validación requiere que muchas veces se lancen al mercado unidades piloto ( con clientes especiales ) por cierto tiempo que exige la propia calidad, estas unidades deberán ser rastreadas por calidad para detectar cuáles son los problemas, así como el nivel de satisfacción del cliente con todas las características de las mismas, incluido el servicio ( caso de reparaciones y efectividad de garantías).

En el proceso de diseño se arrastran fallas no detectadas en las distintas facetas del proceso de fabricación, se presentarán igualmente en el producto en poder del cliente con la consiguiente decepción de éste, devoluciones del producto, pérdida de imagen y en consecuencia prolongación del tiempo previsto para la introducción del producto en el mercado, por lo tanto, entre mejor se diseñe un producto, tanto en lo que afecta a las prestaciones del producto; como a la confiabilidad y a la mantención de las mismas, mejor situación obtendrá en el mercado que, en resumen, demanda rapidez, calidad asegurada y precios competitivos.

A lo largo del proceso del diseño, se efectuarán acciones para asegurar la calidad requerida del producto, como:

- ▶ Revisiones periódicas del diseño.
- ▶ Fabricación de modelos, en los que se realizan los ensayos que aseguren el adecuado progreso del mismo, que confirmen la adecuación del diseño a la especificación del producto, en la etapa de la realización de los modelos. Como práctica, se debe realizar un primer modelo o modelo funcional, sin adaptarse al modelo definitivo del producto, y un segundo modelo, con las especificaciones aseguradas.

Las pruebas específicas que debe soportar cada producto no se pueden definir, ello depende de las especificaciones de cada producto ya sea a nivel nacional o a nivel internacional.

Se deben hacer también ensayos de calidad, donde existan instalaciones de prueba que permitan probar el producto en toda su complejidad y cuya función esencial es fundamental en la investigación y análisis de cualquier problema de calidad que, aparezca bien en servicio o en las propias fábricas, para poder saber cuáles son las causas y el responsable de solucionarlo.

- ▶ **Fabricación de prototipos que avalarán la idoneidad del diseño y constituyen la fase final del mismo.**

**Prototipo**, tiene un diferente significado dependiendo del tipo de producto requerido y es en esta fase en la que se va a validar el diseño, mediante pruebas de calificación de prototipos (establecidas por cada organización) en esta etapa se realiza una revisión profunda de:

- Análisis de la documentación que garantice la fabricación y prueba del producto.
- Comprobaciones de diseño físico y funcional.
- Comprobaciones funcionales de tipo operativo.
- Pruebas de tipo ambiental (limitaciones de garantías).

- ▶ **La fase final del desarrollo, tiene por objeto asegurar:**

- El progreso del desarrollo.
- Cumplimiento de costos.
- Posibles variaciones que los departamentos comerciales y de administración puedan introducir en el producto, ya sea por peticiones del cliente (servicio) o por cambios que se detecten en el mercado y de esta manera introducir las acciones correctivas que se deriven del cumplimiento de los puntos antes mencionados.

Esto indica que no se debe de lanzar un producto mientras el departamento de calidad no ha dado su conformidad del mismo.

## **F. SERVICIO**

Es vital conocer lo que el cliente piensa y es él quien define la calidad a través de su grado de satisfacción, en este nivel de satisfacción influye no sólo el producto, sino todo lo que gire alrededor de él. Por lo tanto, servicio implica el cumplir con la fecha de entrega o los opcionales pedidos, el informar adecuadamente al cliente tanto del producto como de la red de asistencia, condiciones de garantía, ofertas de servicio, etc., son factores que influyen en su nivel de satisfacción.

## **2.2. LA CALIDAD Y SU IMPORTANCIA EN LA IMPLEMENTACION DE LOS METODOS AVANZADOS DE LA PRODUCCION**

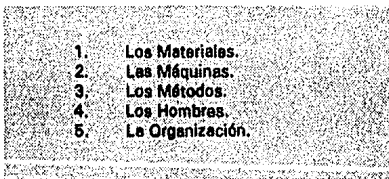
Actualmente, y debido al incremento de la oferta y del nivel de competencia de cualquier tipo de producto, es necesario que las empresas se preocupen por la calidad de sus productos, que será la requerida por sus clientes y al mínimo precio posible, con tal de incrementar al máximo su mercado, mejorando así, la imagen de las empresas y ganar la confianza del consumidor lo que permite más fácilmente incrementar su producción bajando sus precios y aumentando los márgenes de beneficio.

Al hablar de la aplicación de métodos se tienden como objetivos; al cero defectos, a la calidad total, por que la calidad ha pasado a ser un objetivo básico de la empresa en general y de los modernos sistemas de planificación de la producción, es necesario conocer su generación; así como los métodos a utilizar que van ha depender del giro de cada organización, de su estructura organizacional y de su marco comercial y financiero lo que le va ha permitir controlar su perfecto desarrollo.

## **2.3. ELEMENTOS DE LOS QUE DEPENDE LA CALIDAD**

Para determinar el costo de un producto la mayoría de los autores coinciden en que los elementos fundamentales de los que depende la entidad, son cinco. Analizaremos estos cinco, de acuerdo a Miguel Angel Dominguez Machuca.<sup>14</sup>

Los elementos de los que depende la calidad, son cinco:

- 
- 1. Los Materiales.**
  - 2. Las Máquinas.**
  - 3. Los Métodos.**
  - 4. Los Hombres.**
  - 5. La Organización.**

### **1. Materiales**

Es necesario utilizar los materiales adecuados para obtener el producto con la calidad requerida.

---

<sup>14</sup>Revista Alta Dirección. Op. Cit. 2.



## **2. Las Máquinas**

Existe una idea errónea respecto al tipo de maquinaria que se debe utilizar pues se dice que conviene utilizar la más alta tecnología, para obtener un producto de alta calidad, sin embargo, aquí es necesario contemplar la situación económica de la empresa, pues, sino se cuenta con recursos financieros suficientes para tener una tecnología de punta se tendrá que recurrir a prestamos para poder llegar a el grado de satisfacción que quiera que su producto cause en el cliente, esto puede ocasionar un incremento de costos inútil al utilizar tecnología de punta, generalmente cara, para la obtención de un producto que se podría conseguir con otro tipo de tecnología más barata.

## **3. Los Métodos**

Ligado a los dos puntos anteriores y definido en el proyecto técnico del producto son muchos los factores que influyen en los métodos, como: el hombre, el puesto de trabajo, la ruta de producción, etc.

## **4. Los Hombres**

El elemento humano es la pieza clave para conseguir la calidad dentro de una empresa. Este debe estar dispuesto a trabajar para la calidad, para lo cual es necesario una educación enfocada a este aspecto, haciéndole participe de la importancia que esta tiene para la empresa y que papel tan importante juega él dentro de esta. Es necesario, invertir en la formación de los operarios esto a la larga es un gasto amortizable y un incremento en el valor de empresa.

## **5. La Organización**

Esta debe ser capaz de valorar puntualmente todos los elementos anteriores y ser capaz de eliminar todos los errores y puntos débiles que se produzcan en la cadena productiva.

Si se controla cada uno de los elementos anteriores se estara aumentando la calidad de la empresa y al mismo tiempo se disminuyen los costos tangibles ( sin tomar en cuenta los intangibles) derivados de productos defectuosos.

Los costos que generan los productos defectuosos se pueden dividir en: identificados, no identificados y vendidos, los del primer grupo, van a generar costos distintos dependiendo de lo que se haga con ellos que podría ser:

- Rechazarlos.
- Utilizarlos como productos secundarios.
- Reelaborarlos.
- Reelaborarlos y utilizarlos como productos secundarios.

El rechazarlos genera costos en el material, la mano de obra y los gastos fijos y variables más el costo por deshacerse de estos productos.

Si se decide utilizarlos como productos secundarios el costo sería el costo inicial del producto primario que se pretendía fabricar y el costo que implicaría el convertirlo en un producto secundario.

Al reelaborar un producto solo se añade el costo de la reelaboración y si después de esta reelaboración se obtiene un producto secundario se incrementa el costo con el margen de utilidad no obtenido por el primer producto. Estos costos son tangibles, pero se deben valorar también los costos intangibles como: pérdida en la producción, obstáculos que se generan en la planeación de la producción, el tener inventarios suplementarios que implican un mantenimiento adicional, tener maquinaria suplementaria, la inconformidad de los clientes por los productos de baja calidad por los retrasos en las entregas y en consecuencia la baja de la moral empresarial de cada organización.

Si se utiliza como producto secundario se corre el riesgo de sufrir reclamaciones por parte de los clientes y esto conlleva a incrementar el costo de pérdida por otorgar servicios de garantías, asistencias, sustituciones en productos completos o piezas del mismo, desplazamiento de personal, etc; aún sino se tuviera un costo por reclamaciones existe un costo intangible que es el de la mala fama para la calidad de ciertos productos y la imagen que se va a tener del negocio.

Una forma de bajar el costo por artículos defectuosos es incrementar la inspección de los mismos, aunque este costo no sea paralelo a la utilidad y es aquí donde se debe de buscar el óptimo, es decir, donde se produzcan el mínimo costo de calidad que será la suma de los dos costos antes mencionados.

#### 2.4. PROCESO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD

Phillip B. Crosby<sup>15</sup> , propone un proceso que posee 14 pasos que tienen como fin mejorar la situación en una empresa.

1. *Participación del Director General.*
2. *Integración del equipo encargado del control de calidad.*
3. *Establecimiento de indicadores para la medición de la calidad.*
4. *Identificar el valor real del costo de la calidad.*
5. *Lograr que el personal operativo se involucre dentro del proceso de calidad.*
6. *Elaborar Programas de acciones correctivas (vías círculos de calidad).*
7. *Formulación del plan de trabajo bajo la consigna Cero Defectos.*

---

<sup>15</sup> Revista Expansión. Grupo Editorial Expansión. Mensual. México, D.F. No. 618. Vol. 25. 23 de junio 1993. Pág. 7.

8. *Establecer o incrementar la capacitación de supervisores para la calidad.*
9. *Motivar, reconociendo los aciertos en cuanto a Como Defectos.*
10. *Determinación y definición de metas que lleven a una mejoría.*
11. *Corrección de errores.*
12. *Crear programas de incentivos que motiven al personal.*
13. *Formación de Comités de Calidad internos.*
14. *Que exista una revisión constante del programa, con las modificaciones y correcciones que el mismo requiera.*

#### 2.4.1. CUADRO DE MADUREZ EN LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

Así mismo, propone un cuadro de madurez en la administración de la calidad que sirve para medir que tan eficiente es el sistema de calidad existente en una empresa.

El cuadro se divide en cinco etapas:

CUADRO DE MADUREZ EN LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD		
ETAPA NUMERO	NOMBRE DE LA ETAPA	DESCRIPCION
1	Etapa de Incertidumbre	Momento en el que los directivos de una organización sienten que las cosas no marchan bien, pero aún no han identificado las causas.
2	Etapa del Despertar	La dirección de la organización empieza a darle la importancia requerida a la administración de la calidad, para conocer el origen de las fallas de calidad.
3	Etapa de la Ilustración	Al reconocer que la calidad no es un problema que deba resolverse en un solo departamento de la organización, se deciden establecer políticas de calidad. Se debe instituir un departamento de la calidad como una unidad funcional equilibrada y bien organizada.
4	Etapa de Sabiduría	Es la más importante y la más difícil a la vez por que es aquí donde la organización va a ser permanentes los cambios o comenzará a flaquear, por lo que es tan importante que perdure la actitud positiva, un buen sistema para los empleados y un entusiasmo contagioso, reportando los costos de calidad y dando a conocer el ahorro originado por las prácticas de la administración de la calidad, se afrontan y reconocen los problemas.
5	Etapa de la Certeza	La administración de la calidad es considerada como parte esencial en la dirección de la compañía. (Aquí se sabe el por que no se tienen problemas con la calidad).

## **2.4.2. PROGRAMA PARA ASEGURAR LA CALIDAD**

Crosby, desarrolla un programa que es un programa de mejoramiento de persona a persona, orientado al personal administrativo, es un programa de prevención de defectos para actividades administrativas y funcionales, ya que la calidad no solo esta en el proceso productivo, sino en el área administrativa este programa ayuda a identificar problemas y los elimina solicitando ideas de todos aquellos que realizan el trabajo en los lugares en los que se originan los problemas.

### **A. Evaluación del Estilo Gerencial.**

Se recomienda que cada uno de los gerentes cumpla con los siguientes puntos: saber escuchar, cooperar, ayudar, comunicar, crear, implantar, aprender, dirigir, seguir y aparentar.

### **B. Planificación de la Calidad.**

Es la actividad para determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer estas necesidades.

Para esto se requiere:

- 1. Identificar quienes son los clientes.**
- 2. Determinar las necesidades de los clientes.**
- 3. Traducir esas necesidades a un lenguaje más común y de mejor comprensión para los miembros de la organización.**
- 4. Desarrollar características del producto que respondan a esas necesidades.**
- 5. Desarrollar un proceso capaz de producir características del producto.**
- 6. Transferir el proceso a las fuerzas operativas.**

Es en esta etapa donde los altos directivos tienen las siguientes tareas:

- Debe existir un liderazgo propio que permita cambiar la planificación de la calidad.
- Debe existir una formación y capacitación de los planificadores de la calidad.
- Garantizar que los métodos utilizados para identificar a los clientes, proporcionen a los planificadores la base esencial de las necesidades de los clientes.
- Garantizar el método para determinar las necesidades del cliente para el desarrollo del producto y del mismo proceso.
- Crear equipos que establezcan rutas de trabajo y medidas necesarias.

### **C. Control de Calidad.**

Mantener un proceso en su estado planificado, proceso de gestión mediante el cual se evalúa el comportamiento real; se compara el comportamiento real con los objetivos de calidad establecidos y se actúa sobre las diferencias. El control de calidad tiene lugar por medio de la retroalimentación esto es:

1. El control que está implantado al proceso, evalúa el comportamiento real.
2. A través del control se conoce el comportamiento dentro del proceso productivo, se genera información al encargado de calidad de un área específica.
3. El encargado posee la información lo cuál es el objetivo.
4. El encargado compara el comportamiento real con el objetivo, si la diferencia exige una acción él mismo informa a un superior para tomar una decisión.
5. El superior realiza los cambios necesarios para que el comportamiento esté de acuerdo con los objetivos.

El control debe de estar en todos los niveles, los objetivos de control se modificaran de acuerdo a las necesidades de cada nivel.

### **D. Autocontrol.**

El autocontrol esta formado por los siguientes factores:

- Saber cuáles son los objetivos (publicar objetivos y metas).
- Saber el comportamiento real (implantar un sistema de medidas).
- Un medio para cambiar el comportamiento en caso de que no se cumpla con los objetivos y normas de la organización.

La tarea de la Alta Dirección en este punto es entre otros, incluir un examen de las prevenciones que se han hecho para afrontar los errores humanos, garantizar que la información de los planificadores es suficiente para capacitarlos y optimizar el comportamiento asegurando el proceso de trabajo de las fuerzas operativas. Establecer un manual de control de calidad que sea revisado periódicamente.

### **E. Mejora de la Calidad.**

Es la creación de un cambio ventajoso, es un avance y es necesaria para controlar los dos tipos de calidad:

- ▶ Características del Producto, y
- ▶ Ausencia de Deficiencias.

La mejora de la calidad es en muchas ocasiones resultado de la iniciativa y liderazgo de la Alta Dirección, pero parte de la mejora restante es consecuencia de la iniciativa y liderazgo de los niveles bajos de la organización. El mejorar la calidad implica un movimiento organizacional, una movilización esta implicada **en primer término** en el establecimiento (crear) de un Consejo de Calidad, que tenga la responsabilidad de: lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de la calidad. El **segundo término** consiste en la selección del proyecto a establecer. La selección se realizará con la participación de todas las áreas de la organización y tomando en cuenta la prioridad de los problemas a resolver, así como sus posibilidades de resolución en un corto o largo plazo.

Se debe definir la misión u objetivo de cada proyecto y asignar un grupo de trabajo para cada uno de los proyectos seleccionados.

Reconocer públicamente y recompensar a aquellos que han participado en mejorar la calidad.

En forma genérica y no necesariamente aplicable a todas las organizaciones, la metodología se puede resumir en los siguientes pasos:

1. **Detectar áreas de oportunidad.**
2. **Establecer metas de mejora.**
3. **Planear el logro de las metas.**
4. **Brindar capacitación.**
5. **Emprender proyectos.**
6. **Registrar cualquier avance.**
7. **Brindar conocimientos.**
8. **Comunicar resultados.**
9. **Evaluar.**
10. **Mantener el mejoramiento de los procesos y sistemas.**

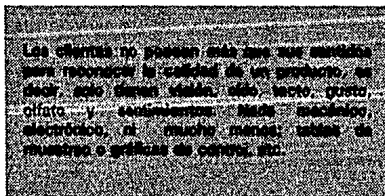
Se tiene que tener además, el valor de llevar a cabo una verdadera estrategia innovadora que comienza con la evaluación de la misma organización y los resultados que se esperan obtener.

## 2.5. CALIDAD PERCIBIDA

Calidad percibida es:

*Evaluación subjetiva de los productos y/o servicios por parte del consumidor, resultado de la imagen, publicidad, marca, modelo, etc.,*

Esta definición no muestra en realidad la importancia que tiene la primera impresión que de un producto o servicio tiene un cliente.



### 2.5.1. IMPORTANCIA DEL CONCEPTO DE CALIDAD PERCIBIDA

- El mercado internacional está saturado de productos de consumo y prestación de servicios (mensajería internacional, agencias de viajes, transferencia de fondos, etc.)
- La competencia cada día es más grande.
- Las ventas de los productos son hechas en función de costos y en función de la calidad y los servicios ofrecidos por los mismos, etc.

Sin embargo, el consumidor es el único que tiene la mejor definición de lo que es calidad, la única forma de percibirla es através: de sus sentidos, educación y cultura.

## 2.5.2. ANALISIS TEORICO

Miguel A. Bravo C.<sup>16</sup>, muestra cinco principios importantes en la definición de calidad:

PRINCIPIOS DE LA DEFINICION DE LA CALIDAD		
No.	PRINCIPIO	DESCRIPCION
1	El acercamiento trascendente de filosofía	Calidad es sinónimo de excelencia innata, una serie de características que no pueden ser definidas con precisión pero pueden ser reconocidas a través de la experiencia.
2	El acercamiento de un producto basado en la economía	Calidad es una variable precisa y medible. Las diferencias en calidad se reflejan en las diferencias en cantidad de atributos de un producto o servicio.
3	El acercamiento basado en el usuario	Los individuos tienen diferentes deseos o necesidades y por lo tanto diferentes estándares de Calidad.
4	El acercamiento basado en la administración	Calidad es una característica deseable y practicable en ingeniería y manufactura principalmente.
5	El acercamiento basado en el precio	La calidad es definida en función de costos y precios, ya que el consumidor piensa que la calidad es el mínimo desempeño que espera del producto o servicio por el precio que paga por el.

## 2.5.3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Como el consumidor solamente mide, nota o compara con los medios a su alcance (sentidos), Miguel A. Bravo C., muestra diversas dimensiones de la calidad que ayudan a explicar las diferencias entre las definiciones dadas del concepto de calidad y las que están por idearse, estas son:

### A. Funcionamiento.

Características principales de operación del producto o servicio.

### B. Rasgos Distintivos.

Son las campanas y silbatos de los productos.

### C. Confiabilidad.

La probabilidad de que un producto falle dentro de un período especificado de tiempo.

<sup>16</sup>Revista Management Today, en Español. Op. Cit. Pág. 2.



**D. Adaptación.**

El grado en el cual el diseño de un producto o servicio cumple con los estándares establecidos.

**E. Durabilidad.**

Cantidad de uso que se obtiene de un producto o servicio antes de que este se deteriore, deba reemplazarse o repararse.

**F. Servicio.**

La velocidad, cortesía y competencia de la reparación o restitución de dicho servicio.

**G. Estética.**

Como se ve, se siente, se palpa, se oye o se huele un producto.

**H. Reputación.**

Desempeño en el pasado y otros intangibles.

**i. Calidad percibida.**

Evaluación subjetiva de los productos y/o servicios por parte del consumidor, resultado de la imagen, publicidad, marca, moda, etc.

Las diversas dimensiones demostradas ayudan a explicar que es responsabilidad del productor el mostrar las características más acordes al producto que ofrece, es decir, un producto o servicio puede tener un alto grado en alguna dimensión y bajo en otra.

## 2.5.4. PERCEPCION HUMANA ( CAPITAL HUMANO )

Este mismo autor, establece cuales son los mecanismos que tienen lugar en la percepción de los individuos, con la finalidad de entender, como es que un producto o servicio se vende, la percepción humana se lleva a cabo mediante cinco principios que están interrelacionados:

1.	Reconocimiento
2.	Interpretación
3.	Expectativa
4.	Intención
5.	Contexto

### 1. Reconocimiento.

El principio del **Reconocimiento** implica asociar claves selectas en su totalidad a modelos de memoria almacenados en el cerebro. Con el reconocimiento es posible liberar al cerebro de la tarea de formar nuevos patrones totales, letras, signos, mensajes, símbolos, códigos, etc., sin embargo, el arte abstracto desafía este proceso de formar patrones.

### 2. Interpretación.

El principio de **Interpretación** significa que cuando el cerebro tiene dificultad en reconocer lo que confronta, entonces tratará de sacarle sentido.

### 3. Expectativa.

El principio de las **Expectativas** es una aptitud fuertemente sostenida para percibir alguna cosa en particular, que hace que el cerebro se incline más a percibir alternativas; a veces se percibe lo que se espera, aún cuando realmente no suceda esto.

### 4. Intención.

El principio perceptual de **Intención** maneja los propósitos de una persona de percibir algo. No se puede percibir simplemente; se percibe algo con el objeto de tomar una acción, siempre se busca algo mientras se observan otras cosas. Investigar significa filtrar todo lo que no corresponde con lo que se quiere encontrar.

## 5. Contexto.

El principio de **Contexto** es la manera en que el cerebro interpreta ciertas características o clases en una situación; no admite modelos nuevos fácilmente.

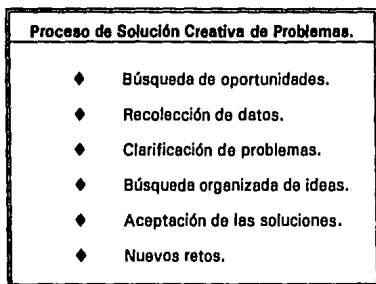
Los anteriores principios ayudan a entender cómo un consumidor o cliente puede percibir los atributos del producto o servicio, es decir la serie de características que los productores añaden a su bien o servicio.

Para poder llevar a cabo lo anterior, será necesario trabajar de manera sistemática en la empresa con las personas encargadas del proceso, así como también se hará uso de equipo computacional como una herramienta en el análisis de datos obtenidos del proceso y en la toma de decisiones.

### 2.5.5. APLICACIONES PRACTICAS

#### Proceso de Solución Creativa de Problemas.

Miguel A. Bravo C. presenta un modelo que aplica la creatividad a la solución de los problemas, el modelo incluye los siguientes pasos:



Este modelo se puede aplicar en grupos de resolución de problemas y en la solución individual de problemas que ayuden en la mejora de un producto, tanto en el diseño como en las demás dimensiones.

## 2.5.6. ESTILO

La pregunta importante a considerar por el productor de un bien o un servicio es:

*¿ Qué estilo ?*

- ▶ Apariencia Futura.
- ▶ Apariencia Europea.
- ▶ Apariencia Japonesa.
- ▶ Apariencia Moderna/Contemporanea.
- ▶ Apariencia Antigua/Tradicional.
- ▶ Apariencia de mi Propia Compañía.
- ▶ Algo Diferente a la Competencia.

Lo más importante es llevar a cabo los planes factibles que se tengan para un producto, aunque en ocasiones se tengan restricciones de tipo tecnológico.

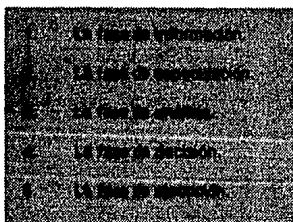
El cliente potencial es atraído por el estilo del producto. Cuando un cliente se acerca a examinar un producto, la venta se hace por la calidad que el cliente percibe del producto o servicio.

Probablemente, el análisis del producto tenga que ser más exhaustivo. Sin embargo, existe otra técnica llamada ingeniería del valor, la cual puede ser aplicada también a la mejora o diseño de un producto nuevo, o aún más combinarse con la técnica del despliegue de la Función de Calidad que es un mecanismo que consiste en una serie de matrices o tablas agrupadas en lo que se ha dado en llamar **La casa de calidad**, que liga puntos de control interno del proceso a las necesidades del consumidor externo, centrándose esta tecnología en detectar **la voz del consumidor**.

Bravo, desarrolla una técnica que consiste en un acercamiento sistemático y creativo para asegurar que las funciones principales de un producto, proceso, servicio o procedimiento administrativo, sean elaborados al mínimo costo total. Los elementos de que consta dicha técnica son:

- Es un procedimiento organizado y creativo para reducir los costos.
- Suministra más énfasis en la función del producto que en el método con el cual se elabora.
- Identifica áreas de costos excesivos o innecesarios.
- Mejora el valor del producto.
- Proporciona un mejor desempeño del producto a más bajo costo.
- No reduce la calidad ni la confiabilidad del producto.

El plan de trabajo de esta técnica consta de cinco pasos:



Cada una de estas fases conduce a diseñar o modificar un producto, proceso o servicio.

Básicamente se define la función del producto, se establece la función básica del producto o procedimiento, se establece el valor, es decir, la relación de efectividad a costo, se analiza el valor (Ingeniería del Valor), se hace una evaluación por comparación y se establecen las razones para efectuar el cambio.

## 2.6. BUSQUEDA DE LA CALIDAD EN MEXICO.

### 2.6.1. MOVIMIENTO EN MEXICO HACIA LA CALIDAD TOTAL

El Instituto Mexicano de Control de Calidad IMECCA fue fundado en 1973, ésta institución pionera de la Calidad en México surge ante la necesidad de una cultura propia, nacional de calidad. Integrada por aproximadamente 200 empresas y 700 individuos, ésta Institución propicia el compromiso tanto de dependencias gubernamentales, como de la iniciativa privada, para fomentar y realizar eventos que favorezcan el desarrollo de la calidad en esa entidad.

IMECCA, se ha preocupado por involucrar en los esfuerzos por la calidad tanto a los altos directivos como a todos los demás niveles de la organización, reforzando una mentalidad de logro, no de actividades. Sin embargo, no solo aplica programas en las empresas, también forma expertos en calidad, que a su vez implementan y difunden estos conocimientos con una verdadera preparación y sentido ético.

IMECCA, ha desarrollado una **Filosofía Nacional por la Calidad**, que ha despertado interés no sólo a nivel nacional, sino en varios países de América Latina, Europa y Asia. En el transcurso del tiempo ha habido una evolución en las técnicas y en la percepción de la calidad, pero el tiempo ha demostrado que se requieren extraordinarios gerentes.

Actualmente la visión se ha ampliado al concepto de Calidad Total, que involucra todas las operaciones a todos los niveles.

A pesar de que México ha avanzado notablemente en administración de la calidad, también es evidente que se tiene un gran rezago en productividad. En muchos países de Oriente y no solo los gigantes como Japón y Taiwán, sino incluso aquellos que recién han iniciado su proceso de industrialización como Malasia, Tailandia e Indonesia, tienen una productividad siete u ocho veces mayor que la que existe en México. Esto se debe en gran medida al atraso en procesos de manufactura, pues no se logra ser competitivos con maquinarias que tienen veinte años o más de retraso.

El precio es uno de los requerimientos del cliente con los que hay que cumplir y no se debe descuidar por ningún motivo. Y si bien, se encuentran productos mexicanos de muy buena calidad, en la mayoría de los casos resultan caros. Hacer caso omiso del precio sería entonces, negar la validez del concepto de Calidad Total.

## FUNDAMECA

El 14 de abril de 1988, se constituye legalmente la Fundación Mexicana para la Calidad Total, después de estudiar profundamente las necesidades nacionales en esta área. Esta organización nació con una ambiciosa misión que es la de impulsar y promover una cultura de calidad total en México, adecuada al entorno, y así contribuir al desarrollo nacional, no sólo apoyar las organizaciones, sino procurar un cambio de cultura para que la calidad pase a formar parte de los valores importantes de los mexicanos.

La búsqueda de la calidad en México se remonta varios siglos atrás. El primer esfuerzo formal y reconocido como tal se realiza en 1954, cuando se funda el Centro Industrial de Productividad, patrocinado por CONCAMIN, la embajada Americana y la CTM. Bajo el mandato del C. Lic. Presidente Adolfo López Mateos, la institución cambió de nombre por el de Centro Nacional de Productividad, participando en esta ocasión industriales, banqueros y empresas de seguros, los principales sindicatos del país y el Gobierno Federal.

Por otra parte desde los años 30's, se había iniciado un movimiento por el control de calidad que tomó auge en los 70's. En los 80's, el Centro Nacional de Productividad formando, ahora, parte de la Secretaría del Trabajo.

En los 80's, el concepto de productividad entra en crisis, tanto en México como en el mundo.

**FUNDAMECA** se dirige no a los especialistas en calidad, sino a los líderes de opinión: de empresarios, del sector público, de las universidades y de centros de educación superior, de sindicatos y de los medios de comunicación. La mercadotecnia ocupa un lugar importante en este nuevo enfoque de calidad total, en el que desde el diseño se debe procurar una excelente calidad y no esperar a que esté fabricado el producto para controlarla. Este control, sólo debe verificar que el diseño estuvo bien hecho. Para lograrlo hay que tomar en cuenta que el cliente tiene muchas necesidades y debe quedar satisfecho en todas sus expectativas: el producto en sí, su funcionalidad, la intención del vendedor y servicios posteriores.

La FUNDAMECA a obtenido importantes reconocimientos en el extranjero pero le falta mucho por hacer:

- Se debe vincular más el concepto de calidad o el de calidad total.
- Debe haber más interrelación entre el movimiento ecologista y el de calidad total (también con el movimiento por los derechos humanos).
- Debe correlacionarse la filosofía de la calidad con conceptos éticos y estéticos que constituyen su fundamento esencial.
- Debe hacerse aún mucho más investigación de la que existe en México ( y no sólo en Japón, en Europa o Estados Unidos) y de la historia de la calidad en México.
- Debe darse una educación mucho más intensa del consumidor para que sea más exigente y esté más informado.
- Debe crearse un código de conducta entre los diversos despachos de consultoría y educación en calidad para evitar muchos de los abusos que ahora ocurren.
- Desde luego, todo el Sistema Educativo Nacional debe ofrecer una mejor educación en la calidad y una mejor calidad en la educación.

#### 2.6.1. BUSQUEDA DE LA CALIDAD EN MEXICO

El movimiento para la calidad total debe traer como beneficio una mejoría real y tangible en la calidad de vida de todos los mexicanos.

*El movimiento hacia una cultura de calidad total en México es: dinámico, innovador, ligeramente desordenado y muy entusiasta.*

Se está aprendiendo que para incrementar la competitividad y las exportaciones es indispensable avanzar paso a paso hacia una nueva cultura organizacional cuyas creencias y valores primarios sean:

- La precisión y la exactitud en todas las actividades de las organizaciones.
- La toma de decisiones basada siempre en información (interna y externa); de problemas y de sus causas de lo actual y de sus tendencias; propia y comparativa con la competencia nacional e internacional.
- La orientación a conocer, comprender y satisfacer siempre todos los requerimientos y necesidades de clientes y usuarios.

- El trabajo inteligente, en lo individual y en grupo, y con una creciente delegación de autoridad a todo el personal.
- La reestructuración de las pirámides organizacionales hasta volverlas más planas, ligeras y orientadas a acelerar la respuesta a todas las demandas de servicios.
- La reducción estratégica de los costos de producción de bienes o servicios a lo largo y a lo ancho de toda la empresa para darle más valor al cliente.
- El mejoramiento continuo de todos los proveedores mediante la medición sistemática de todos los cambios y mejoras que se hagan.
- El sentido de autocrítica permanente e informada sobre toda la empresa.

Esto es la Calidad Total, ocurre a lo largo y a lo ancho de la organización y va más allá de los límites de la misma al involucrar y beneficiar a todo su público: accionistas, empleados, proveedores, clientes y a toda su comunidad.

Existen muestras del vigor y fuerza del movimiento de calidad total en México:

- Existen centros estatales o regionales de calidad.
- Las principales universidades del país ofrecen cursos básicos o avanzados sobre calidad.
- En el sector público existen procesos de apoyo a la calidad en las Secretarías de Turismo, Salud y Contraloría de la Federación, así como en las Secretarías de Comercio y Fomento Industrial.
- Hay publicaciones, asociaciones e innumerables congresos y cursos sobre esta materia.
- La Oficina del Premio Nacional de Calidad, está cumpliendo adecuadamente sus funciones de administrar, informar y difundir el premio.

Pero también se debe reconocer que al menos tendrán que pasar más de 20 años de un esfuerzo continuo, para que se dé un cambio: real, permanente e irreversible en la cultura del trabajo en México. Además, los sindicatos tendrán que apoyar mucho más consistentemente este modelo por su propia conveniencia.

#### **2.6.2. CALIDAD TOTAL ( COSTO DE CALIDAD)**

Por costo de calidad, se entiende aquel en que incurre la empresa al no desempeñar sus actividades en forma adecuada (Costos Variables), así como al establecer procedimientos para mejorar la calidad de los trabajos y verificar su cumplimiento (Costos Controlables).



## **EL COSTO DE CALIDAD SE PUEDE INTEGRAR:**

### **Costos Evitables:**

- ▶ Errores.
- ▶ Corrección de los defectos.
- ▶ Mermas en inventarios.
- ▶ Devoluciones de los clientes.
- ▶ Faltantes en efectivo.
- ▶ Reprocesos de los trabajos.

### **Costos Controlables:**

- ▶ Revisión de las actividades.
- ▶ Planeación.
- ▶ Adiestramiento.

## **2.6.3. PRINCIPALES PROMOTORES DE LA CALIDAD EN MEXICO**

Existen dos instrumentos para promover la calidad como es el Premio Nacional de Calidad (PNC), que crea dos alicientes: el primero, que a la empresa que hizo el esfuerzo se le da un reconocimiento público, éste no es sólo un mérito y un honor sino también es algo que tiene un valor económico. Cuando una empresa es acreedora el PNC refleja que es una buena empresa. Por otro lado, también estimula a que otras empresas estimulen o traten de seguir los pasos de las empresas que han sido ganadoras del premio.

En el PNC, el gobierno actúa como autoridad, para darle una mayor formalidad al reconocimiento, pero no es él quien lo otorga. El proceso de evaluación lo realizan personas especializadas en materia de calidad que trabajan en empresas privadas. Es un proceso totalmente técnico y objetivo. Todo el proceso técnico del PNC ha sido diseñado básicamente por la Fundación Mexicana para la Calidad Total entre el sector privado y el público.

Otro instrumento son las Normas de Calidad, estas normas logran que si una empresa quiere tener procesos de calidad y siga todos los pasos que le dicta esta norma, la obtendrá. Si cumple con las Normas de Calidad se le va a reconocer internacionalmente, ya que esa norma es equiparable a los estándares internacionales.

## **2.6.4. NORMAS DE CALIDAD EN MEXICO**

Existen al rededor de 5,500 normas oficiales de normalización. Para que haya más normas, es necesario que se pongan de acuerdo diversos sectores (científico, educativo, industrial y el que forman los consumidores) con respecto a las características que deben tener los productos. Esto se refleja en una norma y es un parámetro con el cual medir la calidad.

La norma, es algo que se vuelve cada vez más importante, especialmente si se quiere participar en el comercio internacional.

Cada país está exigiendo que, cuando un producto se importe, cumpla con un mínimo de requerimientos en materia ambiental, de seguridad para el que lo consume, de información, etc. La normalización es un instrumento que ayuda a las empresas a lograr calidad.

## **2.6.5. PROMOCIÓN DE CALIDAD POR EL GOBIERNO FEDERAL**

La calidad empieza desde que se inicia el proceso productivo, tiene que continuar en todos sus pasos y no termina sino hasta que el consumidor recibe el producto en la tienda, e incluso hasta después; porque también, es calidad poder organizar que, si el artículo tiene algún desperfecto, el productor responderá en forma clara y expedita. El gobierno debe ser el principal promotor pero la calidad no es algo que el gobierno por sí mismo pueda lograr.

La calidad, es algo que debe estar incorporado en todas las actividades productivas. El esfuerzo primordial tienen que realizarlo las empresas, los prestadores de servicios. Lo que el gobierno tiene que crear es, la simulación de un modelo japonés, la idea de que haya un propósito nacional de buscar la calidad. Así como hay un propósito nacional de ser competitivos, también debe haber uno de tener calidad en los procesos.

## **2.7. PREMIO NACIONAL DE CALIDAD**

En México, en el año de 1985, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial hizo entrega por vez primera, de premios nacionales y reconocimiento de calidad a aquellos productos que cumplan con los requisitos mínimos establecidos por las normas.

Este acontecimiento tuvo una trascendencia tal, que el Gobierno Federal decidió institucionalizar **El Premio Nacional de Calidad**, y el 23 de julio de 1986 aparece en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo que establece dicho premio; incorporándose el 26 de enero de 1988 a la Ley Federal sobre Metrología y Normalización. Este premio consistía en un diploma al mérito para cada una de la industrias seleccionadas y un reconocimiento especial para los diez primeros lugares.

Sin embargo, era necesario dar al premio un enfoque tal que lo convirtiese en un verdadero catalizador de progreso. Ante la nueva competencia mundial, las cada vez más altas exigencias en productos y servicios y la concepción generalizada de la calidad como un proceso de mejoramiento continuo, el premio debía constituirse no sólo en un aliciente del esfuerzo nacional, sino en una guía para todos aquellos que se hubiesen convencido de lo importante que es este cambio, y en una herramienta para implementar, evaluar y corregir sus programas y actividades para la calidad.

Así, el 30 de noviembre de 1989, aparecen publicados en el Diario Oficial de la Federación los nuevos procedimientos para la selección y otorgamiento del Premio Nacional de la Calidad; basándose el diseño en el concepto de Calidad Total, por lo que se incorporaron los elementos siguientes:

- La calidad no la define ni el producto ni las normas; la define el cliente.
- La calidad es relativa y surge de la comparación con los mejores.
- La calidad que perdura es la que se logra gracias a valores, organización y sistemas que propician y no es producto de circunstancias afortunadas o de esfuerzos aislados.

**Este ambicioso proyecto persigue básicamente los siguientes objetivos:**

- Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de Calidad Total en las unidades productivas de bienes o servicios del país.
- Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas, desde un enfoque de fomento y no de regulación.
- Fomentar las exportaciones de bienes y servicios nacionales, basados en una mejor calidad.

El nuevo decreto sentó parámetros para distinguir, no solamente lo bien hecho de lo malo, sino lo bueno de lo mejor, con el ánimo de apoyar, difundir y compartir los logros para que, en realidad, la lucha continua por la calidad alcance Dimensión Nacional. Esto queda establecido en un artículo que señala aquellas empresas que aspiren a ganar el premio deberán llevar a cabo un programa sostenido de Calidad Total en todas sus áreas, además de estar dispuestas a dar a conocer públicamente los aspectos primordiales de sus sistemas en esta materia. El Premio Nacional de Calidad ha desarrollado criterios de evaluación, los que expresados en la solicitud y reporte extenso pueden usarse además como herramientas para la educación, la capacitación y la auto-evaluación.

Esta metodología se ha diseñado de forma tal que exige un amplio conocimiento de la administración de la Calidad y ofrecen la oportunidad de crear un entendimiento compartido de ésta.

El criterio de evaluación es referente a la Calidad Total; se premia a aquellas empresas que hayan realizado, por un período importante, esfuerzos para contar con un proceso sólido de búsqueda de mejora continua y, que de algún modo garanticen la continuación de estas actividades en el futuro. De ningún modo se pretende que las empresas ganadoras hayan alcanzado ya la Calidad Total, pero sí que tengan sistemas serios para lograrlo.

El Premio Nacional de Calidad le ha concedido gran peso a la satisfacción cliente, rubro dentro del que se califican el conocimiento del cliente, el sistema de respuesta, estándares de servicio, etc. Le sigue en importancia, el aseguramiento de la calidad, es decir, diseño y control, mejora continua, proveedores, etc., y en tercer lugar se encuentra el involucramiento y capacitación de los Recursos Humanos y los Resultados.

Esta nueva idea mundial de Calidad considera indispensable la acción directa y el compromiso de la Alta Dirección, recibiendo el criterio de liderazgo. Esto hace evidente el vínculo entre Planeación y Calidad Total. Esta última ofrece enormes posibilidades, al transformar en potencial productivo mucha de la energía que por lo regular permanece oculta en las empresas, al amparo de esquemas organizacionales rígidos que limitan la creatividad.

Sin embargo, si su implementación no está insertada en una estrategia más amplia, que sistematice el análisis de su realidad presente y plantee de manera más ordenada una serie de esfuerzos que la abarquen en todos sus aspectos, se convertirá en una acción aislada con pocas probabilidades de éxito.

Desde esa misma perspectiva hay que considerar a los premios de calidad. Si la implantación de Calidad Total debe ser parte del plan estratégico de la empresa, el reconocimiento a ese esfuerzo no puede verse como un objetivo final. Obtener el Premio Nacional de Calidad, es un estímulo y recompensa al trabajo de muchos años, este ambicioso proyecto fructificará en un creciente número de empresas con plena consistencia y afán de ser cada día más productivas.

## CAPITULO



# PRODUCTIVIDAD

### 3.1. PROGRAMAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD

La productividad, es el resultado que obtienen la empresa y su personal al trabajar con calidad que va a repercutir en sus condiciones de vida, lo que constituye la medida real de este logro y el impacto que produce su operación en la sociedad a la que sirve.

Para que una empresa este en posibilidad de mejorar su productividad es importante que tome en cuenta aspectos tales como; la estructura de productividad, la cual debe contemplar tanto su situación interna, como el aspecto externo que ejerce influencia sobre la misma, debe de involucrar a todo su medio ambiente sobre el que desarrolla su campo de trabajo, el C.P. Francisco Tapia Ayala<sup>17</sup>, desarrolla esta estructura de acuerdo a lo siguiente:

#### INTEGRACION:

- Determinar una organización interna que de a conocer el significado de la misma, sus metas y los recursos y elementos de que dispone para lograrlas.
- Establecer una cultura empresarial de calidad que vaya acorde con la productividad de manera que el personal se involucre y se responsabilice y comprenda el significado de su intervención para alcanzar la excelencia requerida por la organización y que contribuirá para que éste obtenga su propio desarrollo como ser humano.
- Una metodología que implemente la empresa para reducir el costo de calidad, satisfacer las necesidades de sus clientes y alcanzar la productividad requerida.
- Las estrategias que puede emplear, para optimizar el uso de sus recursos humanos, materiales y técnicos, en beneficio propio y de sus clientes.
- La información financiera necesaria para evaluar y mejorar la calidad y productividad.

---

<sup>17</sup>Francisco Tapia Ayala, Op. Cit. Pág. 3.

Esta estructura queda representada así:



Esto es:

## **ORGANIZACION**

El establecer en la estructura de trabajo una adecuada organización será la base que le permitirá dar un mejor aprovechamiento a sus recursos humanos, materiales y financieros y obtener la productividad requerida de antemano, por lo que para lograr esta finalidad, se deben tomar en consideración, entre otros los siguientes aspectos:

### **Objetivos de la empresa.**

Los altos directivos, deben definir, cuales son sus objetivos de trabajo, el o los objetivos anteriores, se deben comunicar a los funcionarios y al personal de la empresa, con objeto de que al conocerlo, puedan estos contribuir a su realización, con un mayor grado de eficacia.

### **Políticas de Calidad.**

Con la finalidad de que se facilite el cumplimiento del objetivo anterior, es necesario que los directivos y funcionarios de la empresa determinen políticas de calidad, que expresen su forma de pensar respecto del significado que tienen para la misma, sus clientes, personal y proveedores, así como la sociedad en general, a la que también trasciende el resultado de sus actividades.

Las políticas de calidad y el objetivo de trabajo, representan en conjunto la filosofía de la empresa, en la que se manifiesta su propia personalidad que distingue a una organización de otra y que es base fundamental para conseguir el éxito deseado.

### **Estructura Organizativa.**

Es necesario establecer una organización que contemple aspectos como los siguientes:

- Cuales son las áreas en las que se encuentra dividida su estructura operativa.
  - Quienes son los titulares de cada área.
  - Que departamentos se derivan de cada área.
  - Personal que integra cada departamento o sección.
  - Funciones y responsabilidades de cada miembro del personal.
- 
- Conjunto de valores ( tanto en la dirección de las empresas como entre los mismos accionistas) que, junto con una clara conciencia del objetivo de la empresa, sean congruentes con el estilo de liderazgo de la dirección, así como ampliamente difundidos por todos los miembros de la organización.
  - Reglas, del juego y claras políticas bien definidas. Se requiere un sistema general de trabajo claramente establecido por la dirección, que facilite la coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa, así como procedimientos operativos que respalden y sean consistentes con aquél.
  - Calidad y efectividad en la administración de los recursos de la organización, las cuales dependen directamente del nivel gerencial de cada empresa.

Es muy importante transmitir al personal la ventaja que se tiene al contar con una base organizacional y con funciones definidas para cada uno de los elementos. El hacerlos sentir responsables del trabajo considerado en su conjunto porque de ello se derivara el beneficio o en su caso el perjuicio, que será para todos sin excepción.

### **Procedimientos de trabajo.**

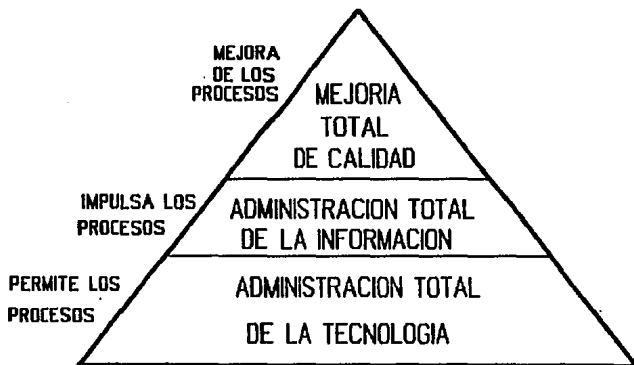
Determinar cuales son los procedimientos de trabajo para cada uno de los procesos productivos para que su ejecución se lleve a cabo con toda eficiencia.

Es recomendable que para la estructuración de los procedimientos de trabajo, se contemplen tanto el aspecto de adecuado control de las operaciones, como la sencillez de su realización.

Es importante que se comente al personal la necesidad de considerar a la metodología de la calidad no como un proceso independiente sino que esta forma parte de sus actividades normales de trabajo, y que en consecuencia debe siempre observarse la prevención de errores en el desempeño de las labores así como tener una mente abierta a la creatividad, para buscar mejores formas de generar los bienes y/o servicios de que se trate.

Para que las organizaciones de hoy sobrevivan a la nueva era económica debe existir una reestructuración, y para lograr esta reestructuración se requiere de nuevos modelos corporativos

basados en la relación existente entre calidad, información y tecnología. David R. Vincent<sup>18</sup> desarrolla un modelo para mejorar la calidad:



Para mejorar la calidad, la corporación debe mejorar sus procesos básicos de negocios, porque los negocios se basan en la información se requiere de un sistema administrativo que reconozca la importancia que la información tiene como impulsora de los procesos de negocios así como un sistema administrativo para la tecnología que reconozca las características que la faciliten.

La inversión en la información es la mayor inversión que se realiza en la corporación actual. La información impulsa cada proceso dentro de la corporación y entre la corporación y sus propietarios.

Cada empleado trabaja con información y, por consiguiente, es un trabajador de la información por lo tanto cada empleado es responsable de crear, mantener y compartir la información necesaria para que la corporación mejore en forma continua sus relaciones con los accionistas.

Existen tres etapas que la información y la tecnología atraviesan para apoyar a la nueva organización, en la primera etapa las corporaciones usan tecnología para impulsar procesos similares a la producción, tales como sistemas de nómina, mayor general, inventario, facturación y distribución.

La información tecnológica hace posible la administración total de la información.

---

<sup>18</sup>Revista Ejecutivos de finanzas. Editorial I.M.E.F. Mensual. México, D.F. No. II, Vol. 19. Noviembre, 1990. Página 38.

Todo el personal de información tecnológica es responsable de garantizar que la tecnología adecuada esté disponible para apoyar los imperativos de negocios de la corporación. Al mismo tiempo, son también responsables de asegurar que la corporación no gaste más de lo requerido en tecnología.

#### **ETAPA 1. AUTOMATIZACION**

**REPLAZO DEL TRABAJO MENTAL HUMANO**

#### **ETAPA 2. CREACION DEL CONOCIMIENTO**

**AMPLIACION DEL TRABAJO MENTAL HUMANO**

#### **ETAPA 3. INNOVACION DEL SISTEMA**

**EMERGENCIA DE NUEVOS SISTEMAS SOCIO-ECONOMICOS**

Las inversiones de la primera etapa se enfocan hacia la reducción de los costos en los negocios. Uno de los resultados de la tecnología de información de la primera etapa es que elimina el requerimiento de un gran personal de oficinas.

La tecnología de información de la segunda etapa hace a la gente más capaz de realizar labores que añadan valor a los productos y servicios de la compañía. En vez de reducir los costos, las inversiones de la segunda etapa se proponen mejorar las relaciones con los accionistas mediante calidad mejorada, servicio intensificado, mejoras en la administración de los recursos, innovaciones crecientes y mejores decisiones de inversión.

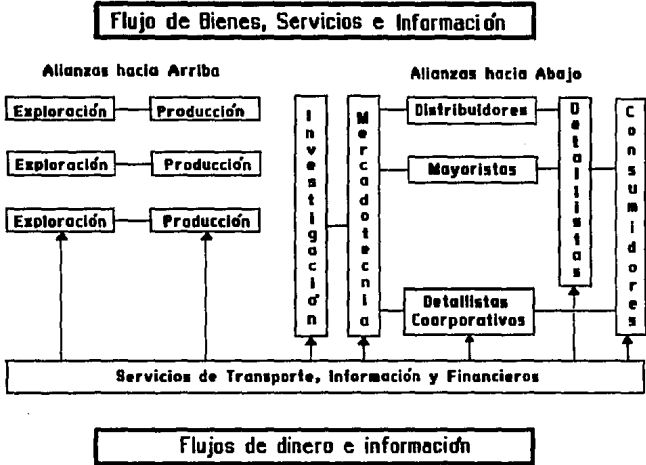
La tecnología de información de la tercera etapa permite nuevas formas de organización, como la organización jerárquica de arriba hacia abajo que vigila los intereses de los accionistas mediante grupos de control corporativo que hacen cumplir los estándares y presupuestos corporativos. Esta organización basada en información reemplaza los mecanismos de control corporativo relativos a las alianzas y cooperación de la unidad de negocios. Esto se logra a través de la tecnología sobre la información y la amplia participación corporativa del equipo de información.

La inversión que se realiza para llevar a cabo la tercera etapa, unida a una amplia educación administrativa, proporcionan la base para la nueva estructura organizacional descentralizada de tipo cooperativo.



## LA NUEVA CORPORACION

### Alianzas Económicas hacia Arriba y hacia Abajo

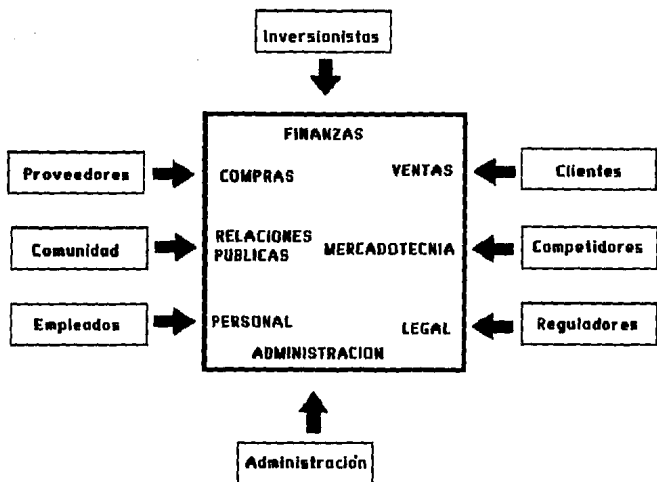


Este nuevo modelo corporativo enlaza los negocios en una cadena de valores y muestra el esfuerzo cooperativo entre los negocios, lo que dará como resultado una gran posición competitiva dentro del mercado global, cada eslabón en esta cadena de actividades, representa un negocio completo con sus propios propietarios, principio de organización y fuerza impulsora. Una estructura corporativa puede representar uno de los eslabones en una cadena de valores, o puede combinar varios en los diferentes negocios.

Cada negocio tiene un principio de organización que define su propósito y las expectativas de cada uno de sus socios esto es:

## EL PRICIPIO DE ORGANIZACION

### Definición de relaciones con los propietarios



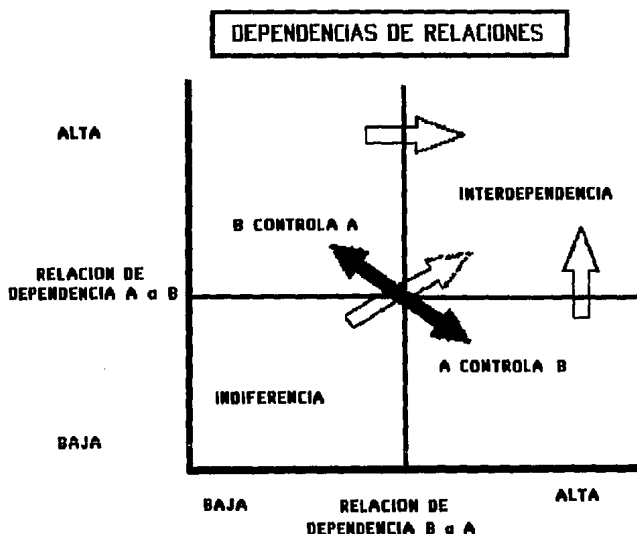
Además de las tradicionales relaciones que cada departamento desarrolla como: el departamento de mercadotecnia, administra los clientes; el departamento de personal, se especializa en las relaciones con los empleados, etc. En el nuevo modelo corporativo se debe profundizar más en estas relaciones con los propietarios del negocio.

Ahora bien, las relaciones y los objetivos de los propietarios van a cambiar dependiendo del giro de cada organización, pero si, se consigue que las relaciones de los propietarios de una cadena de producción, que son o forman parte de un eslabón en la producción de determinados artículos; busquen colectivamente satisfacer las expectativas de todos los propietarios involucrados. Los ejecutivos de las empresas aumentarán su ventaja competitiva, cuando logren conciliar los intereses compatibles y traslapados de los propietarios, esto es la clave para construir fuertes alianzas entre propietarios.

La clave para construir fuertes alianzas de la cadena de valores reside en interdependencias crecientes, esto en nuestros días será un requisito para mantenerse en el mercado.

En la relación tradicional cliente-proveedor existen conflictos por que ninguna de las partes reconoce su interdependencia, se preocupan más por obtener alguna ventaja sobre el otro, esa energía desgastada les permitiría controlar la relación entre ambos. Esta energía disipa y reduce el valor transmitido a lo largo de la cadena industrial. Y se refleja más en las relaciones con el gobierno porque son indiferentes entre sí.

Si se reconoce la interdependencia en una cadena de producción, las compañías pueden enfocarse hacia otros aspectos económicos reales: Calidad, Valor y Costo Total. Pero esto no se logra a menos que todos los departamentos funcionales dentro de un negocio tengan la misma visión común que comienza con una actitud de comprensión hacia los propietarios y la cadena de valores.



El principio de unificación de un negocio ayuda a establecer una visión única del propósito del mismo. El consenso es la fuerza impulsora del mismo, crea la unidad de acción, para esto se tienen que definir previamente:

### **Principio de organización**

A través del cual se define el propósito del negocio y cómo pueden participar y beneficiarse los accionistas del mismo.

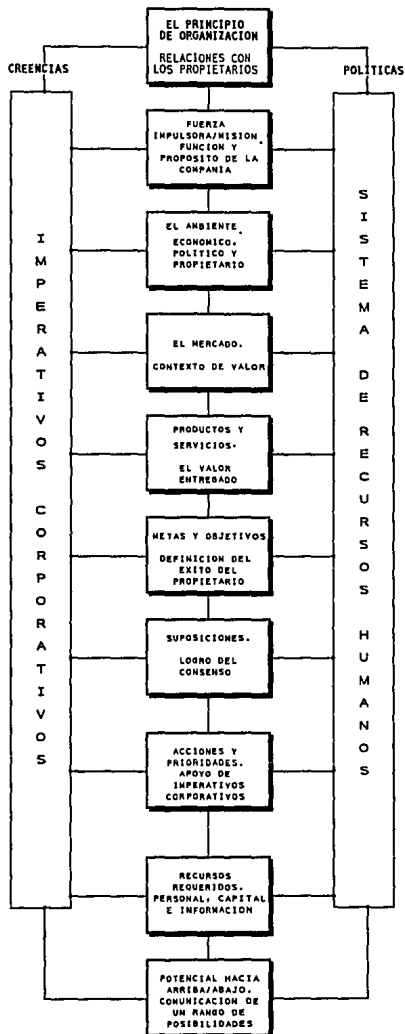
### **Fuerza Impulsora**

Area estratégica del negocio, representa lo más importante en la creación del valor para los propietarios.

### **Imperativos**

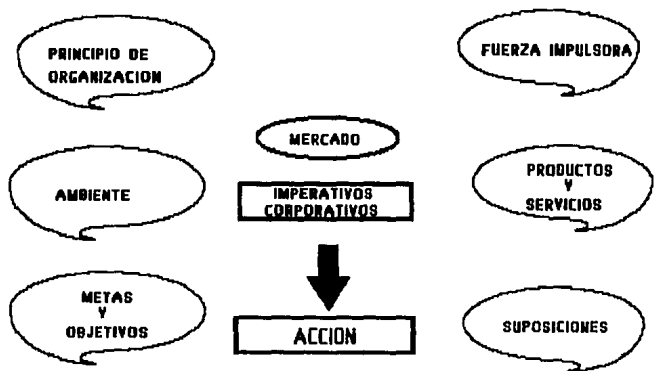
Acciones que se deben tomar para que el negocio cumpla sus metas y objetivos.

# EL PROCESO DE PLANEACION DEL NEGOCIO



Existen muchas áreas estratégicas, en las cuales una organización puede ser diestra en un ambiente competitivo, sin embargo, cada negocio tiene un área estratégica particular que crea más valor para sus propietarios, esta área particular va a ser la fuerza impulsora del negocio y para que la compañía marche a la par es necesario que los empleados y administradores comprendan cuál de las áreas estratégicas es su fuerza impulsora.

Existen nueve áreas estratégicas básicas, que deben ser incluidas en un negocio, en cada organización una de estas áreas sirve como una fuerza impulsora;



Una vez que se define el principio de organización y su fuerza impulsora (área) se pueden determinar objetivos, un principio de organización y una fuerza impulsora proporcionan la base para sus imperativos: acciones claves para el éxito del negocio, es el Director General quien debe identificar los objetivos y comunicarlos a través de la organización, así como conservarlos claros y visibles en todo momento. Cuando los imperativos se identifican a través de la organización, enfocan todas las acciones de la administración y los empleados hacia el éxito de la compañía.

Los objetivos totales de una organización se deben traducir en actividades más específicas de los propios accionistas. Así los imperativos pueden lograrse en una forma equilibrada, de manera que se cumplan las expectativas de todos y cada uno de los propietarios.

La administración debe revisar la lista de imperativos (motivadores) cada vez que se modifiquen las relaciones con los accionistas. Los sucesos ambientales y políticos afectan estas relaciones y contribuyen al desarrollo bueno o malo de los objetivos, por lo tanto la actual administración debe centrar su atención sobre las expectativas de los propietarios y en la capacidad de la organización para satisfacerlas.

### **3.1.1. RECURSOS FINANCIEROS**

En virtud de que la duración del ciclo económico de cualquier entidad es la base para poder medir el grado de productividad con que realiza sus operaciones, y es el efectivo el elemento con el que se inicia y culmina este ciclo, el objetivo principal es cuidar que en la entidad se disponga, de la solvencia financiera necesaria para llevar a cabo sus programas de trabajo con una mayor redituabilidad.

Para facilitar el propósito anterior, es indispensable que dentro de la empresa se cuente con la información adecuada para poder supervisar que los niveles de efectivo que se manejen en determinado momento, permitan satisfacer los compromisos a corto y largo plazo, esto se logra utilizando controles financieros para poder medir y evaluar el resultado de la implantación, de la estructura de calidad y productividad, con objeto de que en caso necesario, facilite llevar a cabo los ajustes pertinentes.

Los controles que se utilizan con esta finalidad de acuerdo a Francisco Tapia Ayala<sup>19</sup>, son :

#### **Estados Financieros.**

Los Estados Financieros informan sobre el estado que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, los cambios que sobre la base de efectivo presenta la misma en un período de que se trate, así como los resultados de operación y variaciones en el capital contable originados en un mismo período, puede servir de base también para medir y evaluar el desempeño de la productividad; en beneficio de los socios.

En los anexos de los estados financieros, se puede incluir información (forma comparativa, a la misma fecha, con el ejercicio anterior) como:

- Devoluciones sobre ventas ( Volumen, importe y causas de las mismas).
- Mermas de inventarios (volumen, importe, principales productos a que se refiere y causa de las mismas).
- Número de artículos devueltos a proveedores (causa más importante).
- Cuadro resumen de clientes visitados .
- Resumen de operaciones y sugerencias de los clientes sobre nuestros productos.
- Resumen de los análisis financieros y cuadros estadísticos que se mencionan.

---

<sup>19</sup>Francisco Tapia Ayala. Op. Cit. Pág. 3.

## **Control Presupuestal.**

Con objeto de que la entidad pueda contar con una adecuada supervisión sobre el uso de efectivo en caja y bancos y en esta forma obtener un mejor aprovechamiento del mismo, se establecerá dentro de la empresa un control presupuestal que parte del nivel estimado de ventas anuales, contempla la siguiente información:

- Saldo inicial de efectivo.
- Concepto e importe de ingresos estimados.
- Concepto e importe de egresos presupuestales.
- Saldo final de efectivo.

Para que este control funcione, el área de controlaría o la gerencia de finanzas de una empresa, debe establecer partidas específicas de ingreso y egreso, debidamente calendarizadas durante el transcurso del ejercicio. Es necesario además, ejercer una supervisión sobre el comportamiento de estos conceptos verificando especialmente en el caso de los egresos, que se cumplan los siguientes requisitos antes de proceder a su pago:

- Que exista partida presupuestal para el concepto de que trate.
- Que el importe del desembolso no origine un exceso al límite autorizado en cada partida.
- Que no exista reclasificación de partidas.
- Que se revise la procedencia real del pago.
- Que se cuente con la disponibilidad para efectuar la erogación.

El importe disponible en efectivo va a depender de la duración del ciclo económico de la empresa, para que ésta pueda contar con un mayor nivel de efectivo necesita reducir el plazo de ese ciclo, para lo que deberá estudiar en cada caso diversas opciones, que pueden ser:

- Rediseñar el plan de ventas (aumentando en número de vendedores a cubrir más zonas de ventas).
- Reestructurar el programa de producción ( con base en modificación de las líneas de trabajo, turnos, ampliar la capacidad de producción, etc.).
- Replanteamiento de la relación con los clientes.



**Aprovechamiento de descuentos ofrecidos por los proveedores, como una alternativa de financiamiento.**

Una medida para incrementar el nivel de redituabilidad financiera, es el aprovechar los descuentos ofrecidos por los proveedores, con lo que además de obtener un ahorro en pago, se puede manejar e inclusive mejorar la línea de crédito establecida por los mismos.

Para poder realizar lo anterior es necesario establecer un adecuado control sobre el vencimiento de los plazos de compra a crédito, para lo cual puede también utilizarse un registro auxiliar de estas operaciones.

Para que la empresa pueda tomar una decisión de si es conveniente o no aprovechar los descuentos de los proveedores o en su defecto darle otro empleo a sus recursos financieros, se debe realizar un estudio sobre diferentes comparaciones.

**Información financiera necesaria para el control de efectivo.**

Para facilitar un adecuado control sobre el efectivo disponible en la empresa, es conveniente que formando parte de la información que se proporcione con toda oportunidad a los directivos de la misma, se incluya lo siguiente:

**1. Estado Diario de Posición Bancaria.**

Este estado se formula con base en la chequera que maneja el cajero, muestra un resumen de los movimientos y saldo diario en bancos, permitiendo en esta forma programar el importe de las disposiciones en efectivo y evitar la posibilidad de un sobregiro.

Para que este control sea todo lo efectivo que se requiere, la información que se maneje deberá estar conciliada tanto con los libros y registros de la entidad, como con los saldos que genera el propio banco.

**2. Conciliación Contable de Saldos Bancarios.**

La conciliación entre saldos contables y saldos bancarios es considerada como un medio de control, y no como un fin; por lo que una vez que se elabora debe ser depurada, dándole el efecto contable correspondiente a los movimientos que deberá registrar la entidad, para que al fin de cada mes contenga únicamente partidas que deberá operar el banco y provengan de los movimientos de un mismo periodo o con una antigüedad máxima del mes anterior.

Si no se encuentran depuradas las cuentas contables de una conciliación que son presentadas a los directivos, no serán lo confiables que deberían ser, por lo que es conveniente que el departamento de contabilidad efectúe al fin de cada mes un cierre y evaluación previa de sus cifras, para que estas puedan servir de base para elaborar la conciliación bancaria, y como resultado de la misma, se pueda estar en posibilidad de llevar a cabo el cierre contable mensual definitivo.

### **3. Estado de Flujo de Efectivo o Estado de Cambios en la Situación Financiera con Base en el Efectivo.**

En el entorno económico actual es importante conocer el impacto producido por los cambios en la situación financiera sobre el efectivo disponible de la empresa. Debido a esta importancia la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. emitió el boletín B-11 denominado Estado de Flujo de Efectivo o Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo, teniendo como propósito, normar la obligatoriedad de la presentación del estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo como estado financiero básico, en sustitución del estado de cambios en la situación financiera, así como establecer las reglas de presentación de los elementos integrantes de ese estado, a efecto de lograr uniformidad en este aspecto.

Las bases de preparación de este estado la constituyen: un Balance General comparativo y un Estado de Resultados, referidos ambos al período que corresponde. Este Estado de Flujo de Efectivo, estando integrado por las siguientes secciones fundamentales:

- Flujo de efectivo generado por (o destinado) a la operación.
- Financiamientos y otras fuentes de efectivo.
- Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.
- Incremento (o decremento) neto en el efectivo.

El Boletín-11, presenta las variaciones de los activos y capital contable de la entidad, como reflejo de su actualización "por efectos inflacionarios", no constituyen orígenes ni aplicaciones de efectivo, por lo que no deberán figurar como tales en este estado, siendo necesario únicamente revelarlas para que sea factible identificarlas con las del estado de situación financiera correspondiente.

De acuerdo a la relevancia de información que proporcione este estado financiero, es conveniente que su elaboración por parte del área financiera, posea en beneficio de los directivos de cada entidad la oportunidad requerida para ser aprovechada, en la toma de decisiones que sea de trascendencia para la misma.

#### **Instrumentos de Inversión.**

En ocasiones durante el transcurso de las operaciones de una empresa se puede llegar a disponer temporalmente de excedentes de efectivo, a los que es necesario optimizar, manejando las operaciones que representa el utilizar en forma independiente o combinada, los diversos medios de inversión existentes en el ámbito financiero.

Como:

- Depósitos bancarios.
- Inversión en valores.

- Acciones.
- Cetes.
- Papel comercial.
- Aceptaciones bancarias.
- Petrobonos.
- Bonos de indemnización bancaria (BIB'S).
- Certificados de aportación patrimonial (CAPS).

### 3.1.2. RECURSOS HUMANOS

El personal de la empresa representa al activo o recurso más importante, dado que es el cerebro creador y mano ejecutora de la misma.

Por lo anterior se tienen que cuidar los siguientes aspectos:

- ▶ Existencia o no de una justificación de cada puesto y su correspondiente perfil en función de la aportación que puede proporcionar con respecto al logro o mejora de una cierta rentabilidad.
- ▶ Existencia o no de un proceso claramente definido de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal, que garantice la calidad de los recursos humanos de la empresa.

Esto es :

- A. Definición de perfiles para la cobertura de cada puesto de trabajo.
  - B. Un método adecuado de reclutamiento de candidatos a empleados.
  - C. Un proceso depurado de selección del personal, que incluya evaluación de habilidades y exámenes médicos y psicológicos.
  - D. Un contrato de trabajo justo, claro y equitativo tanto para el empleado como para la empresa.
  - E. Una inducción a la empresa que resulte agradable para el empleado.
- ▶ Que un área especializada lleve a cabo su capacitación y contratación, tomando en cuenta, que además de los requerimientos normales de trabajo, el aspirante seleccionado se identifique con la filosofía de la empresa.
  - ▶ Que una vez contratado se le de la debida capacitación, no sólo en lo referente a las técnicas de trabajo que debe emplear, sino también en lo que respecta a la cultura de calidad.

- ▶ Que se estimule su participación creativa y responsable en el desempeño de sus actividades, actuando no en forma individual, sino como miembro que es de un equipo de trabajo.
- ▶ Que se le de el debido reconocimiento a sus aportaciones y/o recomendaciones, en beneficio de la empresa y de sus demás compañeros de trabajo.

**Mariano Yela <sup>20</sup> propone 12 pasos de responsabilidad de la empresa a los trabajadores:**

1. Integrar a los trabajadores en un proyecto común.
2. Abonar una remuneración justa.
3. Dar a los trabajadores un trato correcto.
4. Basar la selección del personal en pruebas objetivas.
5. Evitar discriminaciones.
6. Potenciar la información y la comunicación interna.
7. Proporcionar la formación humana y técnica adecuada.
8. Valorar a los trabajadores en función de sus capacidades.
9. Procurar que físicamente el puesto de trabajo y su entorno sean adecuados para las funciones a realizar.
10. Prestar atención a la seguridad, higiene y salud laboral.
11. Potenciar la participación de los trabajadores en la consecución de los objetivos de la empresa.
12. Garantizar los puestos de trabajo hasta donde lo permita la continuidad de la empresa.

**Mariano Yela, también propone 6 pasos de los trabajadores hacia la empresa:**

1. Actuar individual y colectivamente bajo las normas de fidelidad y buena fe contractual.
2. Realizar el trabajo con la atención y el interés debidos.
3. Tratar a los superiores, compañeros y subordinados con la debida corrección.
4. Cuidar y proteger los bienes de la empresa.
5. Actuar con mentalidad de ahorro en la ejecución del trabajo.
6. No solicitar ni aceptar de proveedores o clientes dinero o regalos que puedan interpretarse como condicionantes en las actividades de la empresa.

---

<sup>20</sup>Revista Acción Empresarial. Editorial Acción Social Empresarial. Trimestral. Alcobendas, Madrid. Num. 147. Vol. 21. Primer Trimestre, 1993. Pág. 11.

El aspecto más importante y del cual trasciende la productividad de una empresa en cuanto a los recursos humanos, es la capacitación, el encontrar alternativas, que permitan a las nuevas organizaciones ser más eficientes y eficaces, que les permita tener niveles de alta calidad y ser más competitivos tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Por lo que los empresarios deben desarrollar conocimientos y habilidades para que las empresas mejoren, facilitando el logro de metas y objetivos.

La capacitación es un insumo de la productividad, que va desde la reestructuración educacional a nivel nacional, hasta la promoción de la calidad de los capacitadores y la difusión de esta nueva cultura organizacional entre los ejecutivos y dueños de las empresas.

La capacitación requiere de ciertas reglas, según Jack Fleitman S.<sup>21</sup> se traduce en:

- El entrenamiento en las organizaciones forma parte de la educación y de la formación integral de las personas.
- El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar, de sentir, desarrollar habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes.
- La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es un cambio de conducta.
- La capacitación constituye uno de los insumos de la efectividad y la productividad.
- La capacitación efectiva debe ser una adecuada enseñanza para la necesidad específica.
- La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales, y operacionales, sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.
- Para aplicar la metodología de evaluación integral, definir el criterio de medición y detectar y crear las oportunidades y recomendaciones estratégicas que le den mayor competitividad y crecimiento a las empresas.
- La capacitación para aplicarla con éxito, debe determinar las necesidades reales que demandan su utilización como recurso del mejoramiento organizacional.
- La administración debe ser diagnosticada, administrada y controlada por especialistas en la materia.
- Debe ser acorde y adaptarse a los desarrollos científicos y tecnológicos.
- Los cursos no pueden probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que el personal adquiere, sino por la cantidad de cambio, que ese conocimiento provoca en el mismo.
- Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser productos del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.

---

<sup>21</sup>Periódico El Financiero. México, D.F. Año XII. No. 305326. Julio, 1993. Pág. 39-A.

Una buena preparación es garantía de progreso económico y social, entre más y mejor capacitado está un individuo, más produce y más recibe. La productividad es fruto de muchas cosas: tecnología, planeación, recursos de capital, organización, una buena capacitación y una actitud positiva y optimista en las tareas que se emprenden.

La relación que existe entre el factor humano y la comunicación es muy importante, pues la imagen que de una empresa se tenga depende no solo de la difusión que de ella misma se haga sino de lo que trasciende de sus propios empleados y lo que dentro de ella se genera debido a una buena o mala comunicación, la comunicación interna en una empresa es un elemento clave para el logro de los círculos de calidad, que se manejan en el ámbito productivo y en muchos casos la falta de una correcta comunicación entre los distintos departamentos que integran una organización, impiden que el objetivo final (producto) quede en el intento de ser colocado en el mercado con una excelente calidad.

Ahora, se promueve la comunicación como parte de la productividad que se requiere para la comunicación como una atención para la productividad por que de ella se obtiene eficiencia y calidad; esta debe ser planeada, supervisada, corregida y evaluada a fin de optimizar continuamente los resultados.

Cuando el personal puede ser encargado como parte de un equipo en donde tiene libertad de expresarse y opinar sin el menor temor de ser reprimido la colaboración es espontánea y fluida, la comunicación continua y la efectividad de trabajo aumenta.

El óptimo aprovechamiento que se tenga de la comunicación sólo será posible cuando esta se contempla al comienzo de la planeación productiva de la empresa.

### **3.1.3. RECURSOS MATERIALES**

Todos los factores mencionados anteriormente influyen fuertemente en la productividad de una empresa, y para poderlos cubrir satisfactoriamente, las empresas deben echar mano de un grupo de proveedores de servicios de productividad empresarial que posean la tecnología o los conocimientos de cada una de estas áreas, es decir, se requiere de proveedores de servicios especializados en:

- Asesoría, consultoría y capacitación a la dirección de las empresas.
- Consultoría en desarrollo de la productividad en grandes plantas industriales.
- Consultoría en planeación estratégica.
- Técnicas de control de calidad total, planeación de recursos de manufactura, técnicas de producción optimizadas.
- Desarrollo organizacional, análisis e implementación de sistemas de comunicación humana y psicológica.
- Implantación de sistemas integrales de información y de administración de centros de cómputo.
- Asesoría y consultoría administrativa para los niveles gerenciales, así como de capacitación y desarrollo gerencial.

- Capacitación en productividad, sistemas, informática, psicología, administración, manufactura y computación.
- Elaboración, impresión y edición de manuales de procedimientos, estándares y políticas.
- Enlace y comunicación entre computadoras locales ( si se cuenta con estos recursos ) y remotas (telecomunicaciones, teleproceso y redes de computadoras).
- Desarrollo de programas a la medida de los equipos minicomputadores.
- Selección de personal.
- Consultoría contable y planeación fiscal.

Estos son algunos de los proveedores que pueden prestar sus servicios a la organización para incrementar a la productividad. Lo más importante es lograr que ellos y la organización trabajen juntos y coordinadamente, y conforme aun verdadero plan maestro, rector de la productividad.

### 3.2. TEORIA Z (MODELO JAPONES)

A partir de 1981, la teoría Ochi<sup>22</sup> (teoría Z) compara los rasgos más destacados de las compañías japonesas y americanas, proponiendo un plan de acción de mejora para estas últimas basada en :

- La integración hombre-empresa.
- El estímulo de la participación.
- El consenso de las decisiones.
- La libertad de acción.
- La información.
- El fomento de la creatividad.

#### La Teoría Z (Demetrio Sosa Pulido<sup>23</sup>):

La calidad pretende mejorar la economía y la productividad de las empresas, pero también conseguir ahorro a su país.

<sup>22</sup>Maldonado Durán Miguel. Gestión de Calidad. Editorial Díez de Santos, S.A. México, D.F. 1991. Pág.

<sup>23</sup>Sosa Pulido, Demetrio. Administración por Calidad. Editorial Limusa. México, D.F. 1991. Pág. 1551.

**Las claves de la gestión japonesa de calidad para toda la empresa son de acuerdo a:**

- Las actividades de calidad son dirigidas por el presidente de la empresa y en ellas participan todo el personal y todos los departamentos.
- La dirección asigna coherentemente la máxima prioridad a la calidad.
- Difusión por la política de calidad y control por delegación.
- Puesta en práctica de auditorías de calidad tendientes y la autoauditoría.
- Actividades de garantía de calidad que cubren desde la planificación y desarrollo iniciales hasta los procesos finales de ventas y servicio post-venta.
- Actividades de grupos participativos.
- Educación y formación en calidad.
- Desarrollo y puesta en práctica de las técnicas de calidad.
- Extensión de las aplicaciones desde fabricación a otras industrias.
- Promoción de las actividades de calidad por toda la nación.

**La teoría Z(Arias Galicia<sup>24</sup> )**

- Se deben ensalzar los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados de los "por que" de las ordenes.
- Estimular el "ego" de los subordinados para que se sientan importantes.
- Establecer un espíritu de gran familia.
- Vender ideas.
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
- Las grandes decisiones se deben centralizar.
- La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres.

---

<sup>24</sup>Hernández y Rodríguez Ballesteros. Fundamentos de Administración. Editorial Interamericana. México, D.F. 1992.



**En conclusión el Modelo Japonés " TEORIA Z " es:**

1. Trabajo en equipo.
2. Integración total a la institución.
3. Rotación de personal nula.
4. Confianza institucional.
5. Calidad y productividad.
6. Salarios bien pagados.
7. Rotación de puestos.
8. Atención primordial a los recursos humanos.
9. Toma de decisiones no pirámide.
10. Premios a la innovación.
11. Comunicación.
12. Lealtad institucional.

**Diferencias con el modelo americano:**

1. Trabajo individual.
2. Rotación de personal excesivo.
3. El salario es lo más importante.
4. Toma de decisiones piramidal.
5. No se estimula a la innovación y creatividad.
6. No hay lealtad institucional.

## CAPITULO

### IV

## COMPETITIVIDAD

### 4.1. UN RETO A ENFRENTAR

En el mundo se han observado cambios trascendentales en la situación económica y en la posición relativa de los países capitalistas, del bloque socialista y de los países menos desarrollados, abriendo una brecha cada vez mayor entre los ricos y los pobres.

Los cambios estructurales que se están llevando a cabo en México están logrando que se desarrollen empresarios competitivos.

México ya tomó conciencia de que ser competitivos es conjuntar esfuerzos personales y colectivos y orientarlos hacia la productividad con calidad total.

Ser productivo significa contar con una estructura económico-política sólida, estable, cuya apertura y apoyo sean claros en sus normas y acuerdos; con un sistema educativo a la altura del nivel tecnológico y científico del momento presente y del futuro, sin descuidar su aspecto humanístico; con un sistema financiero eficiente en todos sentidos, con un conocimiento amplio de las normas de exportación por la del país comprador, en lo jurídico, lo político y lo social, con una fuerza laboral capacitada, bien organizada y orientada a la productividad; con una red moderna y eficaz de comunicaciones - ferrocarriles, carreteras, mar, aire, telégrafos, teléfonos, fax, sistemas computarizados de intercomunicación electrónica, etc.,- que brinde fácil y rápido acceso a los diversos destinos de las mercaderías, con un número suficiente de bodegas y almacenes fiscales, estratégicamente localizados; con una infraestructura portuaria equipada con lo último en aparatos y personal estibador de primer mundo, que garantice embarques con óptimas condiciones con un servicio aduanal cuya capacidad agilice cualquier trámite de su competencia; con sistemas de distribución dentro y fuera de las fronteras, que coloque oportunamente productos y servicios de alcance de un consumidor bien informado y motivado a la compra; en fin, todo un conjunto de condiciones necesarias para competir comercialmente en un entorno global fuertemente competitivo. **Este es el reto que México esta enfrentando.**

Los años noventa se presentan como una época de esperanza y oportunidades ya que es necesario diseñar e implantar políticas económicas que permitan a los países de América Latina sumarse al concierto internacional; integrarse a una economía mundial que crece cada día más y enfrentar el reto de la competitividad internacional.

Los países que crecen cada día más y enfrentan el reto de la competitividad internacional. Países que crecen más rápido lo han logrado porque han sido capaces de implantar políticas económicas adecuadas y a veces audaces. Un país en desarrollo hoy en día debe reconocer sus errores y tener el valor de diseñar y poner en práctica la política económica que lo conduzca a otros niveles, y la conciencia de que tiene que competir con cualquier país o región del mundo.

## 4.2. LA COMPETITIVIDAD Y EL ENTORNO ACTUAL

Las exigencias del nuevo entorno son las de hacer las cosas para competir en un mercado global. Esto quiere decir, estar informados, actualizados tecnológicamente, decidir con inteligencia, pero con agresividad, correr riesgos al invertir, el diseñar nuevos productos; no temerle a la innovación. Esto claro, implica liderazgo en la dirección, acierto en la administración y búsqueda oportuna de las mejores y más baratas formas de financiamiento.

Habrà ocasiones en que no se este preparado para enfrentar el reto de la competitividad, con la apertura que demanda el actual entorno rápidamente cambiante. Entonces la inversión de riesgo con dinero fresco tendrá que darse y atenderse en forma inminente. Otro punto que hay que tomar en cuenta es el de la comercialización, es muy importante, el diseño de los más eficaces y adecuados sistemas de comercialización del momento. En el terreno internacional este último punto es de mayor importancia. La conciencia por parte del público de la existencia de un producto o servicio en el mercado es la diferencia entre si aquel lo busca y lo compra o no.

La inevitable presencia del cambio en el entorno por los fenómenos de la apertura, la globalización, la privatización y otros, ponen de manifiesto condiciones de estructura económica que en México se estan dando con valor y decisión. Sin embargo, estas nuevas condiciones tienen que estar apoyadas por la participación directa del ciudadano, que lo hará merecedor de las mismas, haciéndolas permanentes.

El que existan empresas competitivas depende básicamente de dos factores interdependientes:

- Crear empresarios capaces de crear y manejar empresas en forma eficiente y dinámica, y que se den condiciones en el entorno que hagan posible su operación competitiva y rentable. La iniciativa del empresario, es impulsar el desarrollo de productos, la apertura de nuevos mercados, inversión en plantas y equipos; así como, la formación de recursos humanos y cultura interna que hace posible la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de estas fuentes de riqueza y de empleo, que constituyen el activo más valioso de las naciones.
- El entorno determina las posibilidades de competitividad de las empresas, ya que su actividad depende de insumos y servicios de otras empresas; así como, de la infraestructura general del país y región en que se encuentre.
- Un entorno que ofrezca un mercado amplio, bajos costos de financiamiento y de capital, medios modernos de comunicación, mano de obra bien capacitada y bien dispuesta, eficiencia y coordinación de las cadenas productivas; así como, servicios públicos y marcos jurídicos y fiscales apropiados constituye una base para la operación de empresas competitivas.

Resulta prácticamente imposible que las empresas sean competitivas si tienen que operar con una infraestructura ineficiente, cadenas productivas con elevados costos y baja calidad, recursos humanos impreparados, elevadas tasas de interés, impuestos excesivos y obstáculos burocráticos, como ha sido el caso de México y de muchos países latinoamericanos. Para lograr la competitividad también debe haber colaboración entre gobiernos y la iniciativa privada para establecer un entorno favorable al desarrollo de las empresas en general y en especial de ciertas ramas y cadenas productivas.

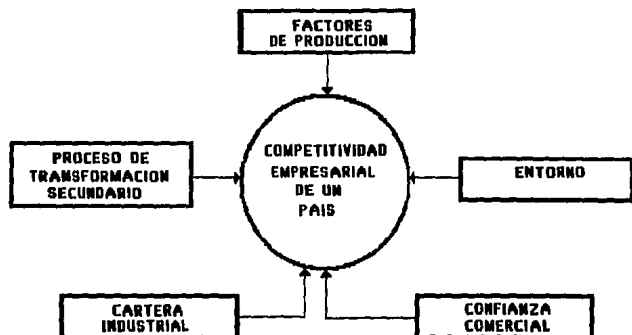
## 4.3 LA COMPETITIVIDAD Y EL ENTORNO INTERNACIONAL

### 4.3.1. DEFINICION

Paul Strebek, define la competitividad como: la capacidad de los empresarios de un país de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios que sean mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional.<sup>25</sup>

### 4.3.2. FACTORES QUE LA AFECTAN

Strebek representa en el siguiente cuadro como la competitividad empresarial de un país depende de cinco distintos tipos de factores:



Las inversiones en el proceso de transformación incluyen recursos humanos, dinamismo financiero y dotaciones naturales. El propio proceso de transformación depende de la eficiencia industrial, la orientación innovadora empresarial y de su orientación exterior o internacional. La calidad del entorno secundario comprende el dinamismo de la economía, su orientación de mercado, el nivel de intervención del Estado y el grado de estabilidad sociopolítica. La confianza comercial refleja la opinión de los directivos de un país acerca de su competitividad internacional. Finalmente, la cartera industrial, que comprende las diez empresas líderes en exportación de un país, proporciona una idea de los tipos de mercado en los que éste es internacionalmente competitivo.

<sup>25</sup>Revista Alta Dirección. Editorial Alta Dirección, S.A. Bimestral. México, D.F. No. 153. Vol. Septiembre- Octubre, 1991. Pág. 377.

## **FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD MUNDIAL**

La competitividad de una empresa depende de su habilidad para coordinar su eficiencia interna. Las condiciones generales no dependen sólo de factores de tipo económico sino también influyen factores de tipo social y político.

De acuerdo al Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, A.C.<sup>26</sup>, los Factores de la Competitividad son:

### **1. Dinamismo de la Economía**

En este factor se considera un rango muy amplio de elementos relacionados con el desempeño macroeconómico, entre los que destacan el PIB observado y el esperado, las probabilidades de una recesión en el corto plazo, las reservas internacionales, la economía subterránea y la disponibilidad de infraestructura básica, entre otros.

### **2. Eficiencia Industrial**

En este aspecto se evalúa la eficiencia con la cual son utilizados los recursos económicos y se consideran varios los componentes tradicionales de competitividad: costo de la mano de obra, productividad, utilidades, nuevas inversiones y costo de la vida.

También, se incluyen variables de gran importancia como es la movilidad del factor trabajo, flexibilidad laboral, tiempo efectivo de trabajo, estructura impositiva y nueva tecnología.

### **3. Orientación de Mercado**

En la orientación del mercado se revisa la salud, estructura y complejidad del mercado interno, lo que depende en buena medida del grado de exposición de las empresas a la competitividad interna. Las principales variables incluidas en este factor son las ventas, canales de distribución, calidad del producto, publicidad, impuestos y control de precios.

Los elementos considerados en este factor se toman en su mayoría de la encuesta, por lo que los resultados están influidos por el nivel de confianza de la comunidad empresarial en la dinámica de los mercados.

---

<sup>26</sup>Revista Ejecutivos de Finanzas. Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Mensual. México, D.F. No.6. Vol. 20. Junio, 1991. Pág. 10.

#### **4. Dinamismo Financiero**

Este factor cubre distintas facetas del desempeño financiero como deuda pública, déficit fiscal, política monetaria, costo y volumen de los recursos financieros y libertad para el movimiento de capital. La internación estatal en el sector financiero también se evalúa abarcando regulaciones, depreciación y créditos a la exportación.

Con respecto al sector financiero privado, se consideran eficientes de ahorro, tasas de interés, tamaño y comportamiento del mercado de valores, además del papel de los bancos y otras instituciones financieras.

#### **5. Recursos Humanos**

En el factor de Recursos Humanos se examinan las ventajas competitivas en relación con las habilidades, motivación, flexibilidad, estructura de la población por edades, estado de salud de la fuerza de trabajo, cualidades empresariales, nivel salarial, capacitación, nivel de ingreso y educación obligatoria, entre otros.

#### **6. Intervención Estatal**

Se analiza la participación del Sector Público en la producción y el empleo. La desregularización y privatización han disminuido la intervención estatal en prácticamente todos los países, por lo que la velocidad y profundidad del cambio serán los que determinen la ventaja de un país sobre otro.

#### **7. Utilización de Recursos Naturales**

En este factor se considera no sólo la posibilidad sino también el uso eficiente de los mismos. En algunos países la escasez de materias primas obliga al uso eficiente y a la minimización de importaciones; la dotación de recursos naturales no cambia mucho a través del tiempo, sin embargo, no siempre se utilizan eficientemente. En este sentido, recursos naturales significa autosuficiencia en alimentos, en energía y en ciertas materias primas, ya sea porque se poseen o porque se utilizan económicamente.

También se incluyen los ingresos por turismo, ya que en general éstos dependen en buena parte de las bellezas naturales y la historia cultural de cada país.

Es importante destacar que los subsidios, que distorcionan los precios de los alimentos, energía y otras materias primas, son una práctica común entre los países que cuentan con recursos energéticos abundantes, por el contrario de los países que enfrentan escasez de estos productos, y que permiten el libre movimiento de los precios.

#### **8. Orientación hacia Afuera**

Es uno de los componentes claves en competitividad internacional pues evalúa la apertura de la economía al resto del mundo. Este factor considera la presencia de las empresas domésticas en

los mercados internacionales, la apertura a las importaciones, la inversión extranjera, así como los términos de intercambio.

Es importante señalar que si bien la mayoría de las economías han hecho un esfuerzo de apertura, la velocidad y profundidad de las reformas ponen en ventaja a un país sobre otro. Asimismo, los países que cuentan con una historia más larga de comercio internacional se ven favorecidos en este factor ya que el desarrollo de un portafolios balanceado de exportaciones e importaciones se lleva a cabo en forma gradual.

#### **9. Innovación Tecnológica Futura**

Se evalúan los esfuerzos que realiza cada país en términos de preparación para enfrentar con éxito a un mundo en el que la tecnología juega un papel de primer orden. Los países que estén invirtiendo en investigación y tecnología permanecerán a la vanguardia.

En este factor se considera la protección de patentes y marcas, utilización de la nueva tecnología en los mercados, grado de innovación y administración, así como la estructura y tendencia del gasto canalizado a la investigación y desarrollo.

#### **10. Estabilidad Sociopolítica**

La importancia que juega este factor en la competitividad global de una economía no puede ser subestimado. En este factor se consideran elementos de importancia crucial para las compañías que desean invertir en un país determinado como sería la misma estabilidad política, las relaciones industriales, el sistema jurídico, distribución del ingreso, probabilidades de expropiación, criminalidad y prosperidad general.

### 4.3.3. DIFERENTES ENFOQUES

Existen diferentes enfoques acerca de la Competitividad Internacional<sup>27</sup>, como del:

#### A. Economista Clásico

La teoría económica atribuye la competitividad internacional a la ventaja comparativa que un país tiene sobre otro en términos de ascenso a los factores básicos de producción: mano de obra, capital y recursos naturales.

Los países sin unos recursos naturales significativos están obligados a especializarse en otros ámbitos para obtener una ventaja comparativa.

La importancia relativa de los recursos humanos y naturales son: en primer lugar, los recursos minerales se van extinguiendo con el tiempo; y en segundo lugar, las materias primas constituyen un porcentaje en continuo declive del comercio internacional. En consecuencia, la importancia de los recursos humanos es cada vez mayor.

#### B. Historiador Económico

Los investigadores de la historia económica tienden a enfatizar la importancia de la política gubernamental en la configuración del entorno socioeconómico y en particular, la internación entre gobierno y fuerzas de mercado. En su opinión, el entorno secundario encauza el desarrollo económico de los recursos naturales de un país y, por consiguiente el mercado internacional.

El mercado abierto es esencial si los recursos humanos de un país deben alcanzar su potencial competitivo. La calidad de los recursos humanos de un país es estadísticamente, la fuerza principal subyacente a la competitividad internacional.

#### C. Economista del Crecimiento

Los economistas del crecimiento hacen su análisis estadístico de los factores que encauzan el crecimiento económico. Los clásicos factores de personal e instalaciones tienen poca importancia en la determinación de la tasa de crecimiento real de un país.

Cerca de la mitad del crecimiento puede ser explicado únicamente en términos de factores que no pueden ser cuantificados con facilidad, tales como la innovación tecnológica y una experiencia mayor, estos factores dependen directamente de otros como la orientación innovadora de los negocios y el nivel de eficacia industrial. En realidad, a nivel de empresas, innovación y eficacia son las dos dimensiones básicas de la competitividad; las compañías atraen a clientes y consiguen pedidos haciendo el producto o servicio mejor, más barato o las dos cosas.

---

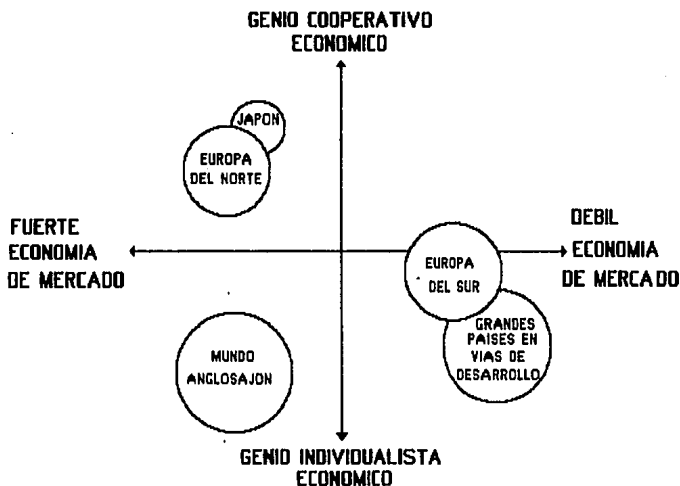
<sup>27</sup>Revista Alta Dirección. Op. Cit. Pág. 59.



Al precisar los trabajos en el ámbito comercial internacional cada vez más de una cultura y experiencia tecnológica básica, el déficit educativo pronto se convierte en un grave obstáculo competitivo.

#### D. Economista empresarial

De acuerdo a la opinión de varios directivos internacionales se resume:



En el eje horizontal se sitúa la fortaleza o la debilidad de la economía, la medida en que el nivel de intervención estatal es considerado positivo o negativo para la competitividad del país, y el grado de estabilidad sociopolítica. El eje vertical, refleja lo que podría llamarse el **genio** económico de un país, tanto si la tendencia se sitúa en mayor medida entre dirección, personal y gobierno como si es más individualista.

Los que presentan predisposiciones cooperativas, como por ejemplo, Europa del Norte, tienden a invertir más en sus recursos humanos.

Las ventajas competitivas paralelas con la calidad de la mano de obra, una orientación social, instalaciones sanitarias, calidad de productos y eficacia de los servicios.

Los que presentan predisposiciones más individualistas, como el mundo anglosajón, valoran como ventajas competitivas la flexibilidad laboral, una orientación social liberal, servicios financieros, innovación emprendedora y recursos naturales.

Estos puntos de vista gerenciales se relacionan en gran medida con la dotación natural y la historia económica de los países mencionados.

El mundo anglosajón (Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido y EE.UU) aún confían demasiado en el desarrollo y la explotación de los recursos naturales. Esto requiere eficientes mercados financieros, un mercado laboral competitivo y una importante voluntad emprendedora todo lo cual es citado como ventajas competitivas por directivos del mundo anglosajón.

Los países del Norte de Europa y el Japón, con menos recursos naturales, tienen que poner relativamente más énfasis o mayor importancia en el desarrollo de sus recursos humanos a fin de crear una ventaja competitiva.

#### **4.4. ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA MEJORAR LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

##### **4.4.1. Determinación de la posición competitiva de una empresa.**

**Jose Ma. Viedma**<sup>28</sup> piensa que cada empresa es un caso particular y como tal se encuentra en la necesidad de efectuar un diagnóstico específico de su posición competitiva.

La empresa con sus propias características particulares, participa en mayor o menor grado de la problemática de su sector. Por eso puede ser de gran utilidad para ella en la formulación de su diagnóstico específico al conocer la competitividad de su sector desde un punto de vista más global o macroeconómico, y también las estrategias seguidas por las empresa excelentes del sector para afrontar el reto del mercado único y los mercados globales.

Cada empresa con su diagnóstico de su posición competitiva, competitividad de su sector específico y estrategias de la empresa excelentes del sector, debe acometer la difícil tarea de modernizarse y mejorar.

---

<sup>28</sup>Revista Alta Dirección. Alta Dirección Corporativa, S. de R. L. de C. V. Bimestral. México, D.F. Num. 166. Vol. 28. Noviembre-Diciembre, 1992. Pág. 486.

**Análisis para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a sus competidores.**

**José Ma. Viedma** relaciona los principales indicadores que componen a este análisis:

- Productos y servicios con sus principales atributos: calidad, diseño, utilidad, precios, servicios y aspectos diferenciales.
- Acceso a los canales de distribución y poder de negociación y sobre los clientes finales.
- Posicionamiento en el mercado para todas las unidades producto-mercado significativas.
- Estrategia de Marketing. Características relevantes y peculiaridades.
- Procesos de fabricación. Instalaciones productivas, localización y logística.
- Tecnología, innovación e investigación y desarrollo: patentes y marcas. Acceso a nuevas tecnologías y actualización de las tecnologías existentes.
- Economías de escala en la producción.
- Ventajas competitivas en costos.
- Logística y obtención de los recursos, incluyendo el poder de negociación.
- Solidez financiera. Fuentes de financiamiento y posibilidades de aplicación de los recursos financieros existentes, capacidad de endeudamiento.
- Estructura organizativa, capacidad y potencial directivo.
- Liderazgo, cultura y actitudes ante la innovación y el cambio.
- Definir el sector en el que se encuentra la empresa, para conocer si es competitivo de su sector, sus posibilidades de supervivencia en un mercado muy competitivo.

**A través de este análisis se pueden evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a sus competidores.**

#### 4.4.2. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO.

Cuando la empresa evalúa su posición competitiva, entonces debe de disponer de información y conocimientos suficientes para elegir la estrategia más adecuada con el fin de mejorar su competitividad, para ayudar a elegir esta estrategia o las más idóneas se desarrollan diferentes alternativas estratégicas, que de acuerdo a José Ma. Viedma<sup>29</sup> se resumen en:

##### A. ALTERNATIVAS DE DESARROLLO INTERNO

###### A.1. Convertirse en multinacional.

- La multinacional es la empresa que dispone de unidades de producción en varias partes del mundo.
- Su desarrollo en los mercados globales es más abierto.
- Multinacional, grado más elevado en el proceso de internacionalización.
- No se puede llegar a multinacional sin pasar por las etapas previas. La internacionalización es un proceso gradual. Las etapas más usuales son:
  - a. Exportación ocasional.
  - b. Exportación experimental.
  - c. Exportación regular.
  - d. Establecimiento de filiales de venta en el extranjero.
  - e. Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.
- Sólo llegan a multinacionales, las empresas que han tenido éxito en sus respectivos mercados nacionales.
- La empresa multinacional sólo tiene sentido si:
  - a. Puede aportar algo que las locales no tengan.
  - b. Se encuentra con las barreras a la exportación.

---

<sup>29</sup>Revista Alta Dirección. Ibidem. Pág. 65.

- c. No hay posibilidad de llegar a acuerdos de cooperación con empresas locales que se encarguen de la fabricación, por causa de **costos de transacción** o por diversas razones que dificultan la fluida transferencia de tecnología y bienes entre empresas.
- Sería fácil convertirse en multinacional si:
    - a. Hay pocas empresas excelentes en los mercados nacionales.
    - b. Escasa innovación y tecnología propia.
    - c. Se encuentran la mayoría en las primeras fases de la internacionalización.

#### **A.2. Exportar a los mercados internacionales.**

- La exportación debe estar precedida del éxito en los mercados locales.
- La internacionalización es un proceso gradual cuyas etapas más frecuentes son:
  - a. Exportación ocasional.
  - b. Exportación experimental.
  - c. Establecimiento de filiales de venta en el extranjero.
  - e. Establecimiento de subsidiarias en el extranjero.
- No se pueden quemar dichas etapas.
- La exportación es, pues; la manera natural de empezar el proceso de internacionalización.
- La exportación puede clasificarse de la siguiente manera:
  - a. Exportación indirecta o pasiva.
 

Modalidad en la que la empresa exporta por medio de intermediarios independientes que se hacen cargo de las complicaciones de la exportación, mientras que la empresa se limita a producir y vender como lo hacen con los clientes locales.
  - b. Exportación directa o activa.
 

Modalidad en la que la empresa entra en contacto con intermediarios

o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva la exportación.

- Establecimiento de filiales en el extranjero, u oficinas de representación, representan un paso posterior.

### **A.3. Mantener y desarrollar las propias fortalezas singulares.**

- Esta es una estrategia defensiva para aquellas empresas bien implantadas en los mercados nacionales y locales, y que aparte de disponer de productos y servicios de calidad, están protegidas de la competencia extranjera por barreras naturales, geográficas o culturales. Por otro lado, la salida al exterior tropieza con las mismas barreras protectoras en su propio país.
- El problema principal, en este caso, es el de que si no están al día en sus fortalezas pueden ser invadidas o adquiridas.

## **B. ALTERNATIVAS DE DESARROLLO EXTERNO**

### **B.1. Fusionarse.**

- Las fusiones permiten aumentar el tamaño de las empresas, lo que conduce a la obtención de economías de escala. Un mayor tamaño, una facturación más elevada y unas mayores posibilidades financieras, permiten en algunos casos la potenciación de determinadas actividades clave como la investigación, el desarrollo, la exportación, las redes comerciales y en general, la estructura organizativa de la empresa. Al propio tiempo, la fusión permite el aprovechamiento de las sinergias mutuas.
- A parte de los beneficios expuestos, hasta hace poco, las fusiones (en ciertos países) tienen acceso a ciertos beneficios fiscales.
- No obstante, a los aspectos positivos de las fusiones hay que señalar los aspectos negativos como:
  - Las duplicidades de cargos y superposiciones de plantillas.
  - Los excedentes de plantilla.
  - Los conflictos de intereses.
  - Los reajustes y adaptaciones en las instalaciones productivas y comerciales.

- Por otro lado, tratándose de dos empresas nacionales, ninguna de las dos aportará a la empresa resultante de la fusión lo más necesario:
  - Nuevos productos.
  - Nuevas tecnologías.
  - Presencia en los mercados internacionales.
- Las ventajas derivadas del aumento de la masa crítica quedarán probablemente neutralizadas por los problemas de acoplamiento y ajuste de las dos organizaciones, sin que se obtengan ventajas competitivas a corto plazo (1 ó 2 años). Sin embargo, para empresas muy pequeñas, el aumentar su masa crítica puede ser su primer paso importante para posteriores operaciones de adquisición o tomas de participación.

### **B.2. Diversificarse mediante adquisiciones.**

- La finalidad de esta alternativa puede ser:
  - Mejorar la dimensión.
  - Incorporar nuevas tecnologías.
  - Introducirse en sectores más prósperos.
  - Incorporar <<Management>> más joven.
  - Colocar excedentes de tesorería.

Como ésta es una alternativa sólo accesible a las grandes empresas y estas últimas no son una mayoría en el panorama empresarial de un país.

### **B.3. Aliarse estratégicamente.**

- Hoy en día hay muy pocas empresas con los recursos y habilidades suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia de otras empresas y ser además competitivas.
- Las ventajas competitivas se fundamentan en las ventajas cooperativas.
- <<Boom>> de acuerdos de cooperación en el terreno de la estrategia internacional.
- Acuerdos de tipos muy diversos.
- Diferentes tipos de acuerdos:

## A. ALIANZAS ESTRATEGICAS.



## B. REDES ESTRATEGICAS.



## A. ALIANZAS ESTRATEGICAS

Este tipo de acuerdos son los que se realizan entre competidores de una misma industria y habitualmente se denominan alianzas estratégicas. Son acuerdos a largo plazo entre empresas rivales, que van más allá de las transacciones normales de mercado, pero que no alcanzan a ser fusiones (consorcios de exportación, cooperativas de comercio exterior, etc.).

### Ventajas de las alianzas estratégicas:

1. Acceso fácil y rápido a nuevos mercados, nuevas tecnologías de producto y nuevas tecnologías de proceso.

Las empresas pequeñas y medianas no cuentan con recursos financieros y humanos para afrontar por sí solas la enorme inversión que significa desarrollar nuevas tecnologías y penetrar en mercados grandes, lejanos y culturalmente muy diversos.

2. Permiten obtener economías de escala o de aprendizaje al ampliar el volumen de ventas como productos de acuerdos de distribución en nuevos mercados.
3. Permite cumplir con los requisitos que imponen algunos gobiernos sobre la propiedad de las empresas extranjeras.
4. Permiten dispersión de riesgos.
5. Permiten acelerar el proceso de internacionalización de la empresa.



#### **Desventajas de las alianzas estratégicas:**

1. No es bueno que la empresa dependa de otras empresas independientes para conseguir habilidades y activos que son la esencia de su ventaja competitiva.
2. Desincentivar a la empresa a esforzarse por mejorar e innovar en productos y procesos.
3. Las alianzas estratégicas se convierten en caballos de troya. Uno de los socios solo busca piratear la tecnología del otro.
4. Es difícil armonizar intereses y objetivos a largo plazo y culturas a veces muy distintas.

#### **Condiciones para el éxito de una alianza estratégica:**

1. Las alianzas tienen que ser selectivas (líneas de productos concretos o mercados concretos).
2. La compatibilidad de los socios.
3. Las alianzas no se pueden contemplar a largo plazo.

## **B. LAS REDES ESTRATEGICAS**

Son aquellas que se establecen entre una empresa y sus proveedores y clientes.

#### **Ventajas de las redes estratégicas:**

1. La cooperación a través de la cadena de valor a una empresa debe concentrarse en sus competencias distintivas y aprovechar la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad.
2. La empresa puede romper sus límites del crecimiento sostenible, pues no tienen que soportar todas la inversiones que requiere su desarrollo.

#### **Desventajas de las redes estratégicas:**

1. Los costos de transacción.
2. Los costos de coordinación.

*" Confianza entre las partes y las nuevas tecnologías de la información, claves del éxito de las redes estratégicas. "*

#### **B.4. Venderse Bien y en el Momento Oportuno.**

Cuando el reto del mercado único y los mercados globales supera la capacidad de la empresa, para afrontarlo una posible estrategia puede ser el vender la empresa. La capacidad de la empresa es la Dirección o el management.

##### **Motivos por los que se adopta esta estrategia:**

- Administración incapaz de afrontar el reto.
- El empresario propietario al borde de los 65 años sin sucesión clara.
- La empresa familiar debe profesionalizarse.
- El proyecto de empresa del empresario rebasa las capacidades de autofinanciación.
- La empresa no dispone de productos-servicios diferenciales, y es pobre en innovación y tecnología.

##### **Como preparar la venta :**

- Decidir la venta de la empresa.
- Designación por la empresa de los responsables de llevar a cabo la operación.
- Venta empresa, mucho más complejo que la venta de productos y servicios.
- Elaboración de un concentrado de la empresa que contenga:
  - Breve historia de la empresa.
  - Accionistas actuales.
  - Giro principal de la empresa.
  - Productos-servicios-mercados.
  - Estrategia y cultura.
  - Recursos materiales (instalaciones productivas y comerciales).
  - Estructura organizativa y recursos humanos.

- Estado de posición financiera, estado de resultados, de los últimos 5 años (declaración de impuestos).
- Planes futuros respecto a (3 años):
  - Ventas.
  - Resultados.
  - Tesorería y financieras.
- Realizar estimaciones sobre:
  - Valor patrimonial de la empresa.
  - Valor de rendimiento.
  - Contingencias fiscales.
  - Contingencias laborales.
- Reparar argumentos para potenciar aspectos positivos y neutralizar aspectos negativos que surjan en la negociación.
- Selección de posibles compradores.
  - Proceso de búsqueda sistemática.
  - Las empresas extranjeras que se dedican a la misma actividad, los compradores más probables.
- La aproximación a los posibles compradores extranjeros.
- La estrategia y el proceso de negociación.

#### **4.4.3. ELEGIR DONDE COMPETIR**

Las empresas están revisando sus estrategias para seleccionar los mercados más estratégicos y los productos en que son más competitivos para asegurar su viabilidad y mejorar su rentabilidad.

En un mercado protegido, las empresas daban por hecho que podían promover sus ventas en todos los segmentos del mercado nacional. Sin preocuparse demasiado por cumplir con todos los requerimientos de sus clientes, ni por su competitividad frente a otros productos nacionales y menos frente a los fabricantes extranjeros.

En el nuevo entorno competitivo, las empresas más exitosas están revisando a fondo sus estrategias, seleccionando los segmentos de los mercados nacional y de exportación y las líneas de productos en los que pueden desarrollar una posición más sólida ante la creciente competencia nacional e internacional. Ahora es más importante determinar en que mercados y productos se es más competitivo y en cuáles no, y conforme a estos orientar los programas de comercialización e inversión.

#### **4.4.4. FORTALECER EN QUE COMPETIR**

Las empresas deben tomar conciencia de la competencia que existe en el país, llevándola incluso a niveles internacionales.

El juego competitivo tradicional ha sido el de competir sobre la base de productos de calidad estándar a un precio razonable.

El nuevo entorno competitivo está cambiando los factores clave para el éxito en muchas industrias, ya que ahora ha cobrado mayor importancia vender una extensa gama de productos de alta calidad, a precios competitivos y con un buen nivel de servicio a clientes.

Algunas empresas han incrementado su gama de productos a través de realizar proyectos de inversión en nuevas líneas de producción en las plantas o mediante el establecimiento de convenios con proveedores nacionales y extranjeros para comercializar sus productos en el mercado nacional.

Muchas empresas están introduciendo programas de calidad total a fin de mejorar la calidad de sus productos a través de introducir el control estadístico de procesos, establecer círculos de calidad y manejar relaciones de clientes-proveedores en todas las áreas de la empresa, buscando alcanzar estándares internacionales de calidad en sus productos.

Para poder vender a precios competitivos, algunas empresas han introducido programas de reducción de costos y mejora en la productividad para asegurar una estructura de precios bajos. Otras empresas más agresivas han logrado mayores reducciones en costos, reestructurando sus operaciones a través de desarrollar proveedores confiables, cerrar líneas o plantas incosteables, ampliar y modernizar la logística de distribución de sus productos.

Con objeto de poder ofrecer un buen nivel a sus clientes algunas empresas han mejorado sus procesos de programación y control de la producción y de inventarios de productos terminados. Las empresas más agresivas desarrollan estrechas relaciones con sus clientes a través de sistemas computarizados que les permitan planear y controlar los inventarios y las compras de sus clientes. Además, han introducido sistemas de entrega **justo a tiempo** y de **manufactura flexible**, lo cual les permite dar un nivel de servicio distintivo a sus clientes para así crear una barrera efectiva ante los competidores nacionales y extranjeros, sin tener que recurrir a una guerra de precios.

Algunas industrias de bienes de consumo duradero y de bienes de capital, compiten ofreciendo a sus clientes planes de financiamiento atractivos.

Lo más importante es que la empresa más competitiva a nivel internacional mejora a la vez en varios factores clave para el éxito en su industria. Es decir, no se confían en ser competitivos sólo en un factor como precio, sino que refuerzan su competitividad en todos los factores clave: gama de productos, calidad, precio o servicio a clientes.

#### **4.4.5. REFORZAR COMO COMPETIR.**

Las empresas sólo pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo en los factores clave para el éxito en la industria, tales como gama amplia de productos, alta calidad, bajo precio y buen servicio a clientes, a través de reforzar sus sistemas de negocios, introduciendo mejoras en cada una de las funciones de mercadotecnia, comercialización, distribución, abastecimiento y tecnología.

En mercadotecnia, están revisando sus planes para mejorar el posicionamiento tanto en las líneas de productos actuales como en la introducción de nuevos productos y en el lanzamiento de campañas agresivas de promoción y publicidad en los canales de distribución.

En comercialización, diversas empresas están reforzando sus planes y sus fuerzas de ventas en una gama extensa de industrias de productos de consumo o industriales.

En distribución, empresas de bienes de consumo están mejorando la productividad de su fuerza de distribución y la eficiencia en toda su estructura de ventas, incluyendo la programación y control de distribución primaria, de la planta a los centros de distribución, y la secundaria, de los centros a los canales de distribución.

En producción, las empresas realizan ampliaciones de capacidad e integrando programas de calidad total, mejora en la productividad, reducción de costos y mejora en el servicio, e introduciendo los conceptos de **manufactura flexible** y **entregas justo a tiempo** para la producción interna y para el suministro de proveedores. Este tipo de programas se observa en las empresas altamente exportadoras.

En abastecimiento, las empresas reevalúan sus fuentes tradicionales para mejorar la calidad, el costo y la confiabilidad de suministro y para ello están desarrollando a sus actuales y nuevos proveedores nacionales y extranjeros.

La tecnología, elemento que antes se adquiría de las empresas extranjeras, ahora ha ganado un nuevo valor, porque la innovación se ha convertido en un factor competitivo clave. Las empresas empiezan a reforzar su tecnología para desarrollar nuevos productos y optimizar los procesos productivos en forma permanente.

#### 4.4.6. ELECCION DE MERCADOS Y PRODUCTOS COMPETITIVOS

La calidad la define el usuario, es decir, el cliente, pues no se producirá nada que éste no necesite o acepte. La calidad total es un proceso sistemático para mejorar a las organizaciones, para desarrollar a las personas que trabajan en ellas y para propiciar una mejor calidad de vida para toda la sociedad.

Los mercados abiertos en el entorno actual, sus bloques comerciales y la competencia indiscriminada hacen necesaria la calidad total. La calidad lleva a la competitividad y a integrarse a las cadenas productivas en todas las ramas industriales, comerciales y de servicios.

La calidad mejora la productividad, la cual, traducida en términos económicos, aumenta la competitividad.

Esta calidad - producción - se mantiene en muchos casos por la publicidad de ciertos productos a los que se quiere dar una imagen de selectos y de primera categoría y donde se mencionan que están fabricados individualmente con las mayores exigencias y justificando de esta forma sus mayores precios en el mercado.

La competencia internacional en productos está obligando a las industrias a producciones importantes en volumen con precios ajustados y manteniendo una calidad impecable.

No hay que olvidar que muchos productos no representan competencia en el mercado para los países desarrollados pero sí para muchos países o sectores de la industria con menos niveles de desarrollo y tecnología.

El nivel de competencia internacional no solamente puede alcanzarse reduciendo los mayores costos, sino también por repercutirlos aumentando los precios de venta; aquí entraría el factor de la mayor tecnología del producto y de su nivel de calidad más alto.

Por lo general, un mercado protegido propicia la improductividad de las empresas, ya que éstas pueden lucrar y prosperar sin necesidad de esforzarse en ofrecer sus servicios y productos que satisfagan a los competidores.

Para que México, pueda competir en el mercado nacional como internacional debe adquirir insumos a los mejores precios y condiciones del mercado internacional, controlar la inflación para el consumidor final, al reducir los precios de muchos productos a niveles cercanos a los internacionales.

#### **4.5. ACTITUD A MANTENER ANTE EL COMPETIDOR**

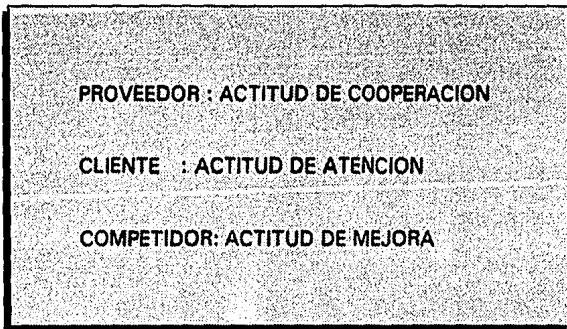
A la competencia hay que considerarla, respetarla y mejorarla. Al competidor hay que vivirle como un estímulo para la propia mejora, para hacer mejorar las cosas.

La distribución se mueve en una dialéctica con dos polos: proveedor, competidor, y , por otra parte, consumidor.

Competencia viene de competir, y en una economía de mercado es preciso ganar, lo importante es ganar y no verse excluido del mercado.

Hay que defender el derecho de hacer las cosas mejor que los otros, a ser competitivos.

En síntesis, las relaciones con proveedores, clientes y competidores se pueden observar con diferentes actitudes:



#### **4.6. ASPECTOS PRINCIPALES DE LA PRODUCCION DE UNA EMPRESA PARA ALCANZAR EL NIVEL DE CALIDAD**

De acuerdo al entorno actual de cambios en los negocios que generan oportunidades y retos en mercados nacionales y extranjeros, la Alta Dirección de las empresas debe tomar una serie de decisiones orientadas a fortalecer la competitividad de los grupos a través de reforzar sus estrategias corporativas, fortalecer sus estrategias de negocios y dinamizar las organizaciones de su empresa.

La Alta Dirección de diversos grupos empresariales en México están haciendo frente a las oportunidades y retos mediante el fortalecimiento de sus estrategias corporativas con el objeto de reestructurar el portafolios de negocios, a través de diversas estrategias.

Algunos grupos se han concentrado en la consolidación de sus negocios base, otros buscan el desarrollo y la integración de sus negocios clave, otros más agresivos se encuentran en un proceso de diversificación hacia nuevos negocios atractivos y relacionados. Los grupos más agresivos están siguiendo la internacionalización de sus operaciones.

Los aspectos principales de la dirección de una empresa para alcanzar el nivel de calidad de acuerdo al Dr. W Edwards Deming<sup>30</sup>, son:

**1. Crear constancia y propósito de mejorar el producto y el servicio.**

Esto supone aceptar obligaciones como:

- A. Innovar.
- B. Destinar recursos para la investigación y educación.
- C. Mejorar el diseño de producto y servicio.

**2. Adoptar la nueva filosofía.**

No aceptar mala calidad en ningún lado. Es necesario un cambio.

**3. Dejar de depender de la inspección en masa.**

La calidad no se hace con la inspección sino, mejorando el proceso de producción. La inspección en masa es por otra parte ineficaz, ya que no hace una separación entre artículos buenos y artículos malos.

**4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.**

El estar en busca de baratas puede llevar a perder un buen proveedor y un buen servicio. Para una mejor economía es necesario una relación a largo plazo entre el comprador y el proveedor.

---

<sup>30</sup>Revista Management Today, en Español. Op. Cit. Pág. 2.



**5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios.**

La calidad debe estar incorporada desde la fase de diseño; cada producto debe considerarse único. Es necesario un mayor entendimiento de lo que el cliente necesita.

**6. Implantar la capacitación.**

Esta capacitación debe enseñar al trabajador no sólo lo que se espera de él y lo que debe hacer, sino también a mejorar su desempeño.

**7. Adoptar e implantar el liderazgo.**

Los directores deben ser y saber ser líderes que orientan y apoyan a todos los niveles, basados en medios estadísticos de mejoramiento de la calidad.

**8. Desechar el miedo.**

La seguridad es el apoyo para trabajar y hacer las cosas bien. La dirección debe proporcionar seguridad y confianza a todos sus empleados.

**9. Derribar las barreras entre la áreas de staff.**

Los responsables de cada área deben estar relacionados entre sí para no trabajar en forma aislada, sino como un equipo, como una verdadera compañía.

**10. Eliminar los anuncios alusivos, exhortaciones y metas para la mano de obra que pidan niveles de producción sin presentar métodos.**

Desgraciadamente, tales carteles y exhortaciones no están dirigidos a las personas apropiadas. Los problemas no están en los obreros, sino en el sistema.

**11. Eliminar las cuotas numéricas.**

El hacer énfasis sólo en estas cuotas ayuda a hacer mejor una tarea, a menudo incluyen tolerancias para artículos defectuosos. Mejor se debe definir lo que es y no aceptable en la calidad.

**12. Despertar el orgullo de hacer bien un trabajo.**

Respetar al trabajador asignarle autoridad para tomar decisiones sobre su trabajo; escuchar y apoyar sus sugerencias; reconocer su trabajo.

**13. Estimular la educación y automejora de todo el mundo.**

La compañía necesita que la preparación y capacidad de su gente mejore, ya que las personas en su carrera requieren, más que dinero la oportunidad de aportar algo a la sociedad.

**14. Crear una estructura para que la Alta Dirección retome los 13 puntos anteriores cada día.**

Los directores deben ser el actor principal en el proceso de mejorar la calidad, que es un proceso continuo.

**En resumen, la Alta Dirección de los diversos grupos empresariales están logrando sus objetivos mediante el fortalecimiento de la competitividad de los negocios y la transformación de sus organizaciones para volverlas más flexibles e innovadoras y así responder eficazmente a las nuevas oportunidades y retos del cambiante entorno de los negocios.**

## CAPITULO

### V

## LA ETICA COMO UNA MANERA DE SER Y DE HACER

### 5.1. CONCEPTO

De acuerdo con el diccionario la Etica, se define:

- *La parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.*
- *El tratado que regula las acciones del hombre en las diversas situaciones de su vida, con la finalidad de conducirlo hacia el bien<sup>21</sup>.*

La ética profesional llamada deontología, norma o regula las acciones de los individuos que ejercen una profesión, tratando por consecuencia, los deberes de cada uno de ellos.

La acción del ejecutivo de finanzas le otorga una responsabilidad que lo enmarca en un contexto ético, ya que esta responsabilidad tiene grandes connotaciones de tipo social, legal y profesional, que lleva a establecer que el ejecutivo financiero tiene una gran responsabilidad específica derivada de la fe y la confianza depositada en su gestión por los accionistas, por el consejo de administración de la empresa e indirectamente por la sociedad.

En el mundo de las finanzas existen acciones no éticas no necesariamente ilegales. La legalidad representa la madurez social y de negocios de un país, por lo que los juicios tienen que emitirse a partir de una postura ética, tomando en consideración el efecto que tienen las decisiones del ejecutivo financiero en la empresa, en sus accionistas y en las terceras partes que intervienen en las operaciones que se realizan.

El problema ético es único y no necesariamente dependiente de su legalidad. Todo conflicto ético debe ser analizado con las circunstancias particulares, los sujetos involucrados, así como del tiempo que los rodea.

La responsabilidad del administrador financiero se debe ejercer dentro de un marco de referencia ético para que los intereses personales, los conflictos de interés que surjan o los efectos directivos o secundarios que se den como consecuencia de las decisiones tomadas, no se manejen estrictamente con una visión egoísta o con una motivación de beneficio económico sino basándose en un manejo de valores éticos y sociales, en correspondencia a esa responsabilidad fiduciaria que le confieren la empresa, sus accionistas y la sociedad.

---

<sup>21</sup>Paz Zavala. Introducción a la Contaduría. Editorial Ecasa. México, D.F. 1989. Pág. 67.

La ética del ejecutivo de finanzas lo obliga ante los dueños del capital de riesgo a ubicarse en una dimensión especial, creándole una problemática moral. Estas circunstancias, la lealtad y el manejo ético del conflicto deben darse a conocer al consejo de administración o a la asamblea de accionistas, de acuerdo con las condiciones verdaderas que se están presentando, una vez que agotó ante sus superiores la presentación de diversas alternativas de solución.

El deber y la posición del ejecutivo de finanzas desde el punto de vista ético, se inclina hacia lo que represente salvaguardar, proteger y defender los intereses de los accionistas y de la empresa, por lo que no deberá tener escrúpulos para saber que ése es su deber moral en función de la justicia y la equidad.

La responsabilidad del administrador financiero, debe ir acompañada por una cultura ética sólida que oriente la actuación de este ejecutivo dentro de un código de valores, de salvaguarda de los intereses de la empresa, de sus accionistas, de las personas físicas y morales relacionadas con la actividad de la empresa y de la sociedad.

Se deben encontrar formas eficientes y operativas en la actuación ética del administrador financiero, que se traduzcan verdaderamente en una forma de ser y hacer en el gremio profesional.

## **5.2. PRINCIPIOS DE ETICA PARA EL EJECUTIVO**

La actividad del ejecutivo de finanzas se encuentra determinada por una doble direccionalidad: **invertir los recursos** en los proyectos que más alto rendimiento generen, y **recuperarlos** en el tiempo más adecuado conforme a los fines de su organización.

En torno a estos dos propósitos, las tareas del ejecutivo financiero pueden generalizarse en tres grandes áreas: **la planeación, la controlaría y la tesorería.**

La labor del ejecutivo se realiza dentro de un amplio marco de relaciones humanas y la verdadera dimensión de las decisiones financieras se encuentra en el impacto que éstas tienen sobre proyectos particulares, en los que se hallan involucrados la acción y el futuro de personas concretas y libres.

Siempre que se trate de seres humanos se presentan implicaciones de tipo moral, por que la moral es la manera especial que caracteriza la actividad humana y la hace objeto de ser juzgada como buena o mala o no conveniente para el hombre y su destino.

Invertir en un lugar o en otro; invertir una mayor o menor cantidad de recursos; invertir en un momento específico y bajo ciertas condiciones son, todas ellas, opciones morales. Porque con estos actos que aparentemente contienen consecuencias económicas, es decir, una serie de implicaciones en el estilo de vida de todos aquellos a los que se alcanza con la decisión del ejecutivo.

La eficiencia y la eficacia son importantes, porque significan el modo específico con el que pretenden solucionar ciertas necesidades. Sin embargo, la verdadera dimensión de la labor se resuelve en términos de personas, entre las cuales los primeros son los ejecutivos.

Por ello, en el trabajo del ejecutivo de finanzas el buen hacer ético es una condición intrínseca de su actividad y no sólo algo superfluo o agregado.

Las crisis morales, económicas y operativas de personas, organizaciones y sectores enteros tienen su origen en la falta de conocimiento sobre qué es la persona y cómo ha de actuar.

El IMEF <sup>32</sup> hace una propuesta en la que se reflejan los principios de ética profesional divididos según el sujeto sobre el que recaen: **el propio ejecutivo, la empresa y la sociedad.**

### **5.2.1. PRINCIPIOS QUE REGULAN LA RELACION DEL EJECUTIVO DE FINANZAS CONSIGO MISMO**

#### **El ejecutivo de finanzas:**

- 5.2.1.1. Mantendrá un apropiado nivel de competencia, a través del continuo desarrollo de los conocimientos y de las herramientas que le permitan el desempeño calificado de su actividad.

La pertenencia a una cierta profesión implica el deber de adquirir la capacidad de ejercerla; un deber de justicia, pues quienes pretenden disponer de los servicios del ejecutivo, lo hacen bajo el implícito de que es capaz de responder adecuadamente.

- 5.2.1.2. Transmitirá a otros su experiencia y conocimiento como una actitud de servicio a la sociedad que ha hecho posible su propia técnica .

El desarrollo personal se verifica, sólo si es posible, dentro de una sociedad. En esta red de beneficios mutuos puede crecer la sociedad y el individuo. Una acción concreta es la transmisión de los conocimientos.

- 5.2.1.3. Cuidará la estabilidad de su empleo. El trabajo es un medio de realización personal insustituible.

Pero además es un medio de colaboración, sin el cual el propio desarrollo se vería disminuído. Un medio de ayuda, para quienes se

---

<sup>32</sup>Ejecutivos de Finanzas. Editorial I.M.E.F. Mensual. México, D.F. No. 12. Diciembre, 1991. Pág. 80.

hayen en una posición menos favorecida a la nuestra. Y, por último, un medio de servicio, principiando por los más cercanos (la familia) y de ahí hacia toda la comunidad, la cual ha hecho posible la tradición cultural y el desarrollo de los medios educativos en que el sujeto se prepara para el trabajo.

- 5.2.1.4. No aceptará ni cubrirá situaciones, que vayan en contra de los principios éticos y de justicia social que le señale su propia conciencia.

El respeto a la conciencia es esencial en la moralidad, ya que la obligación de respetar los propios principios va más allá de la obligación que se tiene hacia la empresa, y por lo tanto, todo sujeto debe anteponerlos aún a sus intereses personales.

Esto no significa, sin embargo, que cada quien ha de hacer como le parece : las necesidades de coordinación y el deber - también de conciencia - de perfeccionar las propias convicciones morales, comporta la obligación de formarse en el campo ético a fin de que sus principios sean conformes con su naturaleza y no simples opiniones. Por ello, en caso de dudas, es importante consultar a quienes más saben.

- 5.2.1.5 Cuidará su imagen y preservará su honorabilidad y, por lo tanto, rechazará a participar en actos que lo desacrediten.

Esta es una consecuencia de la norma anterior. Por lo tanto, no empañar la propia imagen tiene sentido por el respeto a la dignidad de la persona, y no al revés. No se trata de permitir toda clase de corrupción que no sea visible públicamente.

- 5.2.1.6. Se fijará una rigurosa actitud discriminatoria hacia toda falsedad.

El apego a la verdad en todos sus juicios constituirán uno de los principios básicos de toda su actuación profesional.

La persona humana tiene la necesidad de saber cómo son las cosas. Su razón como elemento indisoluble de la unidad del yo lanza a la búsqueda de la verdad de las cosas e intenta sujetarse a él incondicionalmente. Pretender que las cosas son distintas para hacer prevalecer un interés particular o mezquino, disminuye la propia capacidad de humanidad.

- 5.2.1.7. Hará prevalecer la mayor imparcialidad e independencia de actitud y de criterio, rechazando y liberándose de cualquier presión directa que pudiera alterar su juicio en la toma de sus propias decisiones, en las recomendaciones y evaluaciones que haga, así como en los juicios y opiniones que emita. "Imparcialidad" e "independencia" tienen las mismas características de la verdad. Quiere decir, que ante una situación determinada - empezando por las más simples y cotidianas -, el sujeto debe aferrarse al estado de las cosas y no a las propias conveniencias ni siquiera a las propias opiniones, quiere decir que los juicios e intereses de otros deben tomarse en cuenta, pero no eliminar el trabajo de objetividad ni la carga de la responsabilidad propia.
- 5.2.1.8. No aceptará o recibirá atenciones u obsequios - extraordinarios o fuera de lo normal, que establezcan compromisos o influyan en sus decisiones o en su criterio. Esta norma también es una especificación. Se sigue del derecho y obligación de mantener independencia de juicio y acción. Independencia que no es absoluta, sino que se compromete hacia una organización y sus objetivos, siendo un deber el respetar tal compromiso.
- 5.2.1.9. Contará con el tiempo suficiente para atender el resto de sus ocupaciones fuera del trabajo: familia, cívicas, religiosas, recreativas y culturales.

Quien ejerce una labor particular de trabajo no queda eximido del resto de sus aspiraciones humanas. Estas aspiraciones implican un mínimo de dedicación y, así como son un derecho, son un deber. La familia, la religión, el cultivo personal en las artes, los pasatiempos o la simple recreación no sólo, no son obstáculos para el trabajo, sino que, en la medida en que complementan al sujeto y lo hacen más pleno, lo capacitan para ejercer también un trabajo digno y equilibrado, de otro modo aunque se trabaje mucho y eficazmente la persona se estará empobreciendo progresivamente sin percatarse de ello.

## **5.2.2. PRINCIPIOS QUE REGULAN LA RELACIÓN DEL EJECUTIVO DE FINANZAS CON SU EMPRESA.**

### **El ejecutivo de finanzas :**

- 5.2.2.1.** No se involucrará en forma alguna, en actividades que sean contrarias o perjudiciales a los intereses de la empresa a la cual sirve.

Esta responsabilidad es universal, pero es más importante cuando más graves son los intereses que se le han confiado al ejecutivo financiero o bien, cuando más peligrosa es para la empresa la situación en la que puede hallarse envuelto.

- 5.2.2.2.** Mantendrá su conducta dentro de las normas y políticas que le señale su empresa.

Más allá de los requisitos estrictamente legales, el ejecutivo de finanzas se halla moralmente obligado a seguir aquellas pautas conforme a las cuales funciona su organización.

Estas normas deben ser más cuidadosamente estudiadas y aceptadas, entre más esenciales sean y más anticipadas a sus propias decisiones. En caso de que alguna conlleve una oposición directa a sus propias convicciones, el ejecutivo tiene la obligación de manifestarlo a su superior o a quien tenga la posibilidad de decisión al respecto, de modo que se haga explícita su falta de aceptación o su renuncia a una regla que después repercutiría en innumerables actos concretos de transgresión hacia su conciencia o a la fidelidad de la organización.

Esto se convierte no sólo en un método de autofidelidad, sino en un modo de influir en el desarrollo de las organizaciones, al descubrir aquellas pautas que se han hecho obsoletas o son simplemente inadecuadas.

- 5.2.2.3.** Hará valer la prioridad que tienen los intereses humanos de los empleados, trabajadores y directivos dentro de la empresa actuando con creatividad para encontrar las mejores opciones que, sin detrimento de la productividad, los beneficie al máximo.

El elemento central sobre el cual gira todo comportamiento moral es el de la persona. No interesa el estudio profesional del hombre en la empresa, sino su dignidad humana.

Fuera de los individuos, la organización no existe; sin embargo, cada uno de ellos forma parte de una estructura que tiene un sentido



que los rebasa como individualidades. De ello se sigue que la empresa no debe ver en el sujeto únicamente el individuo aislado ni tampoco sólo al miembro del equipo.

Conforme a estas dos realidades debe encontrar plenitud la personalidad particular y también generarse el máximo de beneficio para la organización, si se desconoce una de las dos vertientes el resultado es la violencia y el desorden a corto o largo plazo.

**5.2.2.4.** Actuará dentro de su ámbito de responsabilidades de modo que en la organización en que presta sus servicios genere valor económico agregado y éste sea difundido de manera justa: desarrollando proveedores, ofreciendo bienes y servicios a los clientes, pagando impuestos, cumpliendo sus compromisos bancarios, generando y manteniendo fuentes de trabajo con un salario, prestaciones y tratos dignos, reinvertiendo en la empresa, repartiendo dividendos y ayudando a la comunidad.

**5.2.2.5.** Aportará sus conocimientos técnicos y desarrollará al máximo posible su habilidad de relaciones humanas, afín de hacer valer criterios justos y acertados en el momento de asesorar en materia financiera a las diferentes áreas de la dirección, tanto en los procesos de análisis, como en los de evaluación.

Esta responsabilidad será mayor en la medida en que se relacione con niveles más altos de dirección.

Las condiciones técnicas y las morales no deben confundirse: uno puede ser muy bueno y poco hábil, uno puede ser muy hábil y muy malo, como persona; pero eso no implica que el desarrollo técnico deje de ser un deber moral; cada quien debe rendir tanto como sea capaz con los medios de los que dispone.

**5.2.2.6.** Mantendrá el más alto nivel posible de calidad y excelencia en las actividades que le sean encomendadas.

La búsqueda de la excelencia es una forma de hacer la exigencia de la norma anterior. La competitividad no es sólo una obligación del sujeto para consigo mismo, sino también para con la organización. Las normas de calidad mínimas no representan el celo y la pericia a la que aspira un profesional auténtico. Los estándares pueden no estar escritos; pero sean implícitos o explícitos, son el marco del propio prestigio, la promesa de una carrera exitosa y el medio más inmediato de realizarse así mismo.

- 5.2.2.7.** Guardará discreción y secreto de carácter profesional sobre la información de la empresa y sus planes, honrando la confianza depositada en su personalidad y conciencia.

Una de las expresiones más claras e inmediatas de la fidelidad del financiero a su organización es el secreto profesional sobre la información confidencial de la misma.

En ocasiones, el mal manejo de la información surge de la falta de directrices de qué puede decirse y qué no a los inversionistas, banqueros, acreedores o competidores; otras veces de la falta de conciencia sobre los riesgos, y otras más, de la simple codicia. Por tanto, lineamientos son tres: pedir directrices cuando no se tenga la seguridad, informarse adecuadamente sobre la trascendencia de la información que se posee y no darse nunca permiso para aprovecharse personalmente de la información privilegiada.

- 5.2.2.8.** No utilizará la información interna o cofinanciera en acto alguno que procure su propio beneficio.

Continuamente la curiosidad y el beneficio personal se oponen al respeto de la discreción. Toda falta de discreción mina la propia fuente de trabajo, la propia imagen y sobre todo, la propia dignidad. Al final, el daño a la organización - aunque parezca mínimo - la mala reputación y el desgaste interior, afectan a aquél que creía estar sacando ventaja de su posición. Además, es posible que cada organización, implante medidas preventivas, correctivas y punitivas, las cuales, sin embargo, no pueden sustituir nunca la convicción moral de su personal.

- 5.2.2.9.** No ocultará hechos o circunstancias que en conciencia deban ser revelados a los inversionistas externos y acreedores, manteniendo la veracidad y calidad de la información con una actitud siempre sincera, pero presentando las realidades y capacidades de la empresa con habilidad.

La habilidad en la presentación de la información no significa la mentira, sino la obligación de informar suficientemente, no excesivamente. Y la suficiencia de la información no es sólo la cantidad, sino también y especialmente la calidad de la información. Información que tiene por función posibilitar a cada parte de la defensa de sus intereses y la coordinación de esfuerzos.

- 5.2.2.10.** Formulará sus informes financieros con la suficiente diligencia, objetividad y honradez, de modo que proporcionen la protección requerida a inversionistas y acreedores y permitan conocer adecuada y oportunamente cuáles han sido los efectos de la gestión administrativa.

Esta es una de las formas concretas y más relevantes para cumplir con la exigencia de veracidad y calidad en la norma anterior. Los informes financieros representan una actividad en la que el responsable financiero es insustituible. Su punto de vista particular no puede ser omitido, es decir, un informe nunca es totalmente objetivo; pero siempre ha de prevalecer la diligencia - para evitar dar datos imaginarios o poco estudiados - y la honradez - para que las propias opiniones no deformen, sino que enriquezcan.

- 5.2.2.11. Mantendrá siempre una actitud de sinceridad y buena fe en relación con los auditores externos, proporcionando la información necesaria y haciendo de su conocimiento cualquier hecho relevante que deba ser considerado para que pueda desarrollar con éxito su función revisora y dictaminadora.

El ejecutivo de finanzas funge como intermediario entre la empresa y el auditor externo. Su obligación es posibilitar el dictamen más objetivo posible. La calidez, puede poner en peligro la permanencia de la empresa. La ocultación, puede afectar la confianza que el público deposita en los estados financieros dictaminados, comprometer la reputación del auditor y llevar a conclusiones que impidan resolver problemas actuales de la organización. Sin embargo, la buena fe y el apego a los límites de los procedimientos de auditoría no se encuentran en oposición; ambos deben guiarse hacia el mismo objetivo común: el buen desempeño de la auditoría.

- 5.2.2.12. Aplicará con honestidad sus conocimientos y su sano criterio para que, a través de una adecuada estrategia fiscal, la empresa pueda cumplir con sus obligaciones impositivas con el menor sacrificio de sus intereses, con la sola limitación de los principios de la justicia social; evitando la evasión, la simulación, consciente de que actuará como mediador entre los intereses de la empresa y los del Gobierno, cuya función social es inexcusable.

Los impuestos son una forma concreta y generalmente eficaz para que las empresas contribuyan a que el Gobierno cumpla con sus funciones. Sin embargo, tampoco es excepción el encuentro con las leyes fiscales injustas o excesivas en cuyo caso la primera acción es la de - como ciudadanos o como organismos - participar en la vida cívica y política del país. La segunda, es la de ejecutar una estrategia fiscal que, sin violar las leyes y, sobre todo, las exigencias del bien común, minimice el impacto impositivo sobre la organización.

La evasión, la mediación o la simulación son todas ilícitas. Pero se ocupan sólo de cumplir con las disposiciones fiscales para evitar riesgos. Está perjudicando a su empresa por falta de agresividad y conocimientos.

### **5.2.3. PRINCIPIOS QUE REGULAN LA RELACION DEL EJECUTIVO DE FINANZAS CON LA SOCIEDAD.**

#### **El ejecutivo de finanzas:**

- 5.2.3.1.** Desarrollará constantemente su capacidad técnica como un compromiso que tiene ante la sociedad, dada la trascendencia socioeconómica de su función a través de la que puede contribuir a un incremento de la productividad, como factor básico en la solución de los problemas sociales.

El primer compromiso social de la empresa y de sus miembros es hacer bien lo que hacen, porque generando riqueza es como la empresa se posibilita para permanecer y, por lo tanto, para brindar bienes, servicios y empleos permanentes a los miembros de la sociedad. Generar riqueza, no es sólo una conveniencia para las empresas, sino una obligación social. La generación de riqueza ha de realizarse sirviendo a la sociedad y para ésta la existencia y buen funcionamiento del ente empresarial significan también una conveniencia.

- 5.2.3.2.** Aplicará su capacidad profesional a fin de orientar las políticas económicas de su empresa, de modo que contribuyan eficazmente al bienestar material y social en el medio en el que se desarrolla, promoviendo así un orden social equilibrado.

Es posible desvirtuar el papel social de la empresa limitando sus beneficios a un sector particular y violentando el estado social por una desequilibrada distribución de las riquezas. A fin de que esto no suceda, los miembros de la organización tienen la obligación de encaminar los objetivos de la empresa hacia el equilibrio, de otro modo, no sólo sufre una injusticia la sociedad, sino que tarde o temprano la misma empresa pierde su vigor.

- 5.2.3.3.** Promoverá en lo posible, el bienestar social en aquellas áreas en las que tenga capacidad para cooperar más allá de sus obligaciones estrictamente profesionales.

Esta norma se refiere a la capacidad que tienen ciertas estructuras sociales, como la empresa, para subsidiar bajo ciertas circunstancias a grupos o personas menos favorecidas.

Ejercer una tutela que permita que una parte crezca ayudando y la otra siendo ayudada, hasta adquirir la capacidad para sostenerse por sí misma. En primer lugar, propone que las empresas desarrollen a sus propios clientes y proveedores; pero se amplía luego hacia un

ámbito mucho más extenso. No se trata de que las estructuras más amplias y fuertes absorban los problemas o las capacidades de las más pequeñas, sino de proteger el ser y la vida de los individuos y comunidades, tanto de sus mismas debilidades, como de los abusos de otros.

- 5.2.3.4. Participará en el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones cívicas propicias para el bien común. Lo cual implica la participación en aquellas cuestiones públicas en que se vea requerida su propia competencia profesional.

Debe tenerse cuidado de que los individuos, las empresas o los grupos organizados de empresas no cumplan una función reaccionaria, es decir, que no se limiten a equilibrar los abusos del gobierno o de otros sectores sociales; porque se tiene el peligro de radicalizar las recomendaciones y de perder peso ante la opinión pública. No se trata de defenderse como sector, sino de favorecer al sector como parte de la sociedad y, por lo tanto, de favorecer a la salud social.

- 5.2.3.5. Tendrá presente - en aquellas situaciones en las que se desate un conflicto entre los intereses económicos de la empresa y los de la sociedad o entre los intereses particulares de los dueños y los de la propia organización - que todo acto económico que suponga lucro, para ser lícito, deberá procurar los intereses particulares sólo hasta el punto que puedan armonizarse con el bien común.

La justicia social exige una constante voluntad de dar a la comunidad lo que le corresponde. El bien común, no es nada si no es bien de los individuos; pero los individuos pueden adquirir cierto estado de poder y riqueza en el que se hallan capacitados para abusar; por ello ha de observarse atentamente que ningún hombre puede ser mutilado de sus propios derechos. Cada quien ha de contribuir al bien común proporcionalmente: quien tiene más debe contribuir con más. El bien común es salvaguardia y garantía del propio bien personal; por lo que quien presta sus servicios se ve beneficiado también a título personal.

### **5.3. LA ETICA ECONOMICO EMPRESARIAL**

El siglo XX ha sido pródigo en múltiples experimentos de cómo ordenar la vida económica y social.

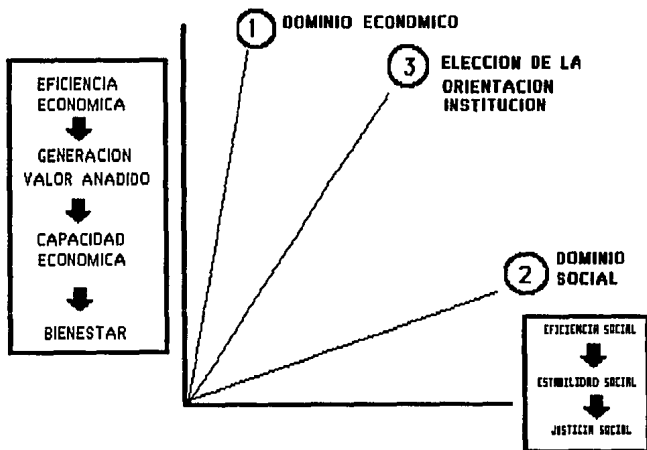
Cómo dirigir una empresa, cómo organizarla, cómo concebir su dinámica y su forma de darle contenido en el transcurso del tiempo es algo que permanentemente se está experimentando y cambiando.

A finales del siglo XIX se ha visto la preocupación por lo social, esta preocupación ha correspondido durante todo un siglo, prácticamente a una respuesta parcial de la realidad en la que se desenvuelve el hombre en lo económico, en lo empresarial y en lo político.

Se han creado dos sistemas muy importantes y con una amplia autonomía propia: lo económico y lo social. Esta concepción genera instituciones independientes que interpretan de una manera peculiar la división de trabajo entre lo económico y lo social.

S. García Echevarría<sup>33</sup> muestra en la siguiente figura que lo económico y lo social son dos partes del mismo sistema. Difícilmente puede lograrse eficiencia económica si no hay estabilidad social, si no se ejerce el proceso de integración del hombre no se puede tener tampoco eficiencia económica y, por tanto, no se dispone adecuadamente de los escasos recursos disponibles, que constituyen fundamentalmente la dimensión del cálculo económico.

### Criterios Clave para el Funcionamiento de las Instituciones Lo Económico y lo Social



<sup>33</sup>Acción Empresarial. Acción Social Empresarial. Trimestral. Alcobedas, Madrid. No. 140. Vol. 19. 2º trimestre, 1991. Pág. 31.

La dimensión ética es un elemento constitutivo del hombre, los valores con los que construye el hombre los criterios para evaluar y decidir, poseen una doble naturaleza.

1. Aquellos valores empíricos, normas de referencia que tiene que tener en cuenta al hombre que dirige una institución, o que actúa en el plano económico e incluso en el social, que provienen del propio contexto cultural en el cual se desarrollan esas intuiciones; normas de productividad o de rentabilidad, cualquiera de las otras referencias que tiene que tener en cuenta, son referencias de lo económico como de lo social para ese contexto cultural.
2. Aquellos valores éticos, correspondientes a dimensiones metaeconómicas, que afectan al hombre y a su interpretación, se refiere básicamente a como puede integrarse de manera eficiente al hombre (lo social) en lo económico.

Esta integración tiene que realizarse con la disposición de los recursos y también a la evaluación de los resultados.

#### 5.4. VALORES ETICOS EN LA ORGANIZACION.

Ética en la empresa supone siempre integrar lo económico y lo social, esto es, el hombre y su ser.

*La búsqueda de valores éticos en el momento actual, se deriva básicamente de la insatisfacción que se ha generado en las últimas décadas de que se produce en el hombre la sensación de un distanciamiento muy significativo, entre lo que percibe en la realidad y lo que él considera que debiera ser.*

Con ello se genera un deterioro de criterios, una duda permanente sobre la validez o no de las normas con las que enjuicia el hombre su actuación y sus decisiones y las de los demás.

Es por lo que se ha generado una fuerte dinámica de cambio de valores en los últimos años en la configuración de las instituciones empresariales, en las que cada vez se abandonan más valores como disciplina, jerarquización, cumplimiento del deber, etc., y se van sustituyendo por valores con mayor peso en tanto a valores creativos, autorealización, capacidad de asunción de responsabilidades, asunción de riesgos, autonomía, etc. Se puede decir, que se rompen los esquemas burocrático-administrativos para generar sistemas mucho más integrados de hombres en cuanto al contenido real de sus prestaciones, de su trabajo y de su integración en la institución.

Se trata en términos generales de pasar del "mandar" al "dirigir" hombres.

La búsqueda de valores mucho más configuradores, que reflejan el proceso constitutivo de la empresa, es consecuencia de la ineficiencia de las actuales estructuras organizativas e institucionales.

A niveles de ordenamiento económico aquellos países en los cuales se ha integrado más eficientemente lo económico y lo social son los países que están caracterizados por una alta calidad de vida, por altas prestaciones a la sociedad, por una moneda estable, por una estabilidad social, etc., Pero estos son los países que presentan las mayores cuotas de competitividad como elemento permanente, o al menos durante largo período de tiempo.

El Profesor S. García Echevarría<sup>34</sup> señala que la dinámica institucional, de las instituciones empresariales, como de las demás instituciones, emana básicamente de dos fuentes:

1. De valores provenientes de la capacidad del hombre y que afectan fundamentalmente :

- Al avance tecnológico.
- A la capacidad económica de integración y apertura.
- A la capacidad creativa de nuevas instituciones que son más eficientes.

2. De los valores éticos que corresponden básicamente a:

- Valores de tipo trascendental o morales en su sentido nato.

La dinámica de los valores significa siempre un pulso a la capacidad de poder descubrir nuevas formas de combinación de estos valores y por consiguiente una ruptura o cambio de la forma de hacer y resolver problemas, necesidades o situaciones. No es suficiente con una dinámica sino que se precisa que alguien la perciba, la descubra, la desarrolle y la realice con idea. Se denomina "empresario" a aquél hombre capaz de descubrir esa dinámica de valores una nueva referencia, un nuevo "proyecto". Tienen que tener dos condiciones básicas adicionales:

- A. Tienen que disponer de una cultura que le permita identificar como puede institucionalizarse esa idea.
- B. Tiene que darle forma institucional.

Esta condición constituye los elementos culturales que son necesarios para la generación de ese "empresario".

Toda actividad empresarial se realiza siempre dentro de un contexto de sistemas de valores. De valores provenientes de la propia capacidad empírica y del desarrollo del hombre en lo técnico, en lo económico y en lo político, y en los valores ético-culturales dentro de los cuales tiene lugar su actividad.

---

<sup>34</sup>Acción Empresarial, Op. cit. Pág. 93.

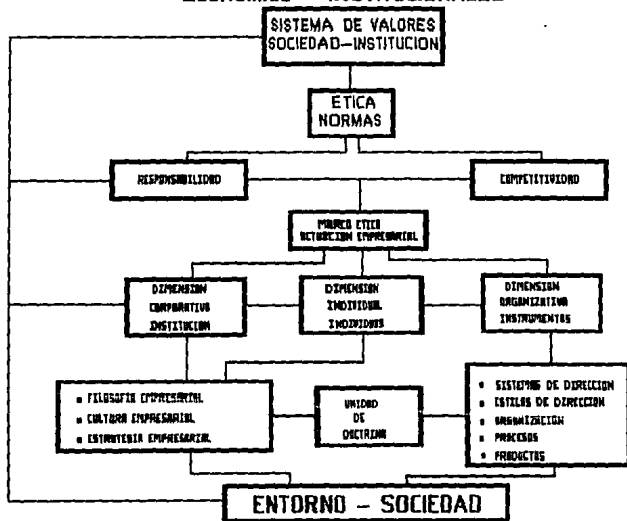


La referencia ética, en el sentido de la disposición de poder, recursos y dirección, viene definida siempre bajo dos dimensiones:

- ▶ Responsabilidad.
- ▶ Competitividad.

S. García Echevarría muestra un cuadro de:

## LA ETICA EN LA ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS ECONOMICO - INSTITUCIONALES



Competitividad implica el hecho de dar respuesta eficiente, según sus capacidades y potenciales, a las necesidades exigidas en la realización de sus funciones. Corresponde a la "ética de la responsabilidad". El hecho de asumir posiciones de competitividad implica fundamentalmente integrar al otro, ver como puede superarse con mayor eficiencia las prestaciones y cómo se puede conseguir generar una cadena en la que la idea de servicio sea dominante.

Uno no es competitivo por sí sólo, si no que lo es dentro de una cadena de servicio. Competitividad es un valor relativo respecto a otro. \*

La ética refleja la responsabilidad en cuanto a la disposición tanto de los recursos humanos como materiales por lo que afecta a los resultados conseguidos. Sería la ética de la responsabilidad Weberiana en el sentido de que el hombre encuentra mayor o menor satisfacción en la realización del esfuerzo a la vista de los recursos obtenidos.

Responsabilidad y competitividad generan el marco del comportamiento en las instituciones. A partir de esto se puede construir :

- La ética en la institución, su legitimación.
- La ética en el individuo y el hombre, ética individual.
- La ética en la selección de los medios con los que se dirige, con los que se organiza y los que se dispone de los recursos.

La dinámica de valores creativa, dentro y fuera de la empresa, es cuando hace una determinada interpretación de la evolución de estos valores, se estiman posibilidades, riesgos y expectativas, lo que impulsa una amplia dinámica de la cultura empresarial.

Esta es la dimensión creativa del hombre en el mundo de las ideas. Y de este mundo de las ideas hay que pasar al mundo institucional de la realidad operativa de una empresa, en el sentido de poder evaluar, con criterio económico, si es o no viable ese proyecto, esa idea. Si es viable, porque es competitivo, es cuando se puede evaluar expectativas y riesgos y se puede definir el proyecto y la forma de estructurarlo internamente.

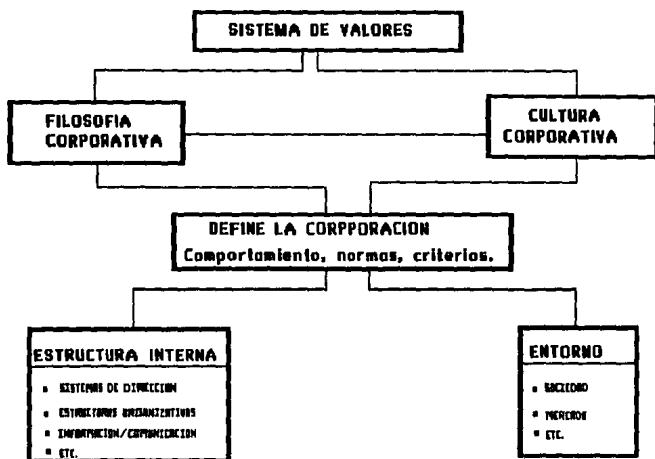
Aquí es cuando se entra en los problemas típicos del desarrollo de la capacidad directiva y, consiguientemente, de la capacidad para configurar organizaciones y sistemas de dirección eficientes. Y es aquí donde está fundamentalmente la diferencia. El hombre que descubre la idea y el hombre que la materializa. En ambos casos lo económico y lo social son partes constitutivas de este proceso empresarial.

Las claves de la institución están orientadas al hombre y en la forma de dirigir para una realización eficiente de los procesos empresariales.

**De acuerdo a S. García Echevarría la ética posee distintas dimensiones en este proceso institucional:**

- 1. La política societaria, implica en asumir la responsabilidad que le afecta de no obstaculizarse de generar esa dinámica de valores en las distintas dimensiones del conocimiento y de la ética.**
  - Es responsabilidad de la política societaria generar capacidad de una dinámica de cambios de valores que conduzca sin traumas, sin grandes costos, a procesos de adaptación rápido y flexible.
  - Debe desarrollar y asumir la ética de responsabilidad que afecta a la capacidad de desarrollo de ideas en esa sociedad.
  - La ética político-societaria debe asumir, fundamentalmente, la responsabilidad que le afecta en cuanto a la orientación del hombre en la creación de la instituciones.
  
- 2. En cuanto a la ética que afecta a la dimensión empresarial, la figura del empresario nato es descubrir y desarrollar, la idea para darle forma institucional. No necesariamente el hombre que descubre y genera la empresa es, entonces, el mejor directivo.**
  
- 3. La dimensión directiva que corresponde básicamente a la capacidad para desarrollar las estructuras de dirección y organización y la capacidad para integrar a los recursos humanos en el contexto de esa institución.**

S. García Echevarría sugiere que el sistema de valores puede definirse a efecto de este diseño, en tres categorías:



1. Todos aquellos valores que conciernen al conocimiento que el hombre ha ido adquiriendo a través de su aprendizaje empírico y que abarca las áreas de:
  - A. Tecnología.
  - B. Economía y en particular su apertura.
  - C. Instituciones económicas y sociales.
2. La categoría de aquellos valores éticos basados en la capacidad de la razón humana, en el sentido de que el hombre genera una cultura y que esta cultura fija determinados principios con los que el hombre se adapta con mayor o menor rapidez a situaciones de cambio.

3. Aquellos valores que afectan fundamentalmente a la dimensión ético-moral, que están basados en valores metaeconómicos en los que se definen interpretaciones del hombre en su dimensión trascendental.

La ética corporativa y la ética individual integran y definen a la institución. Y esta definición de la institución empresarial queda reflejada en sus tres dimensiones corporativas:

1. En la filosofía empresarial que constituye, el sistema de valores que se apoya en principios básicos por los que deben regirse los comportamientos de esa corporación, de los hombres de esa corporación entre sí y con los de afuera.
2. La cultura empresarial que refleja las normas de comportamiento de las personas implicadas en esa institución, en la forma de evaluar y resolver los problemas y de contribuir.
3. La estrategia empresarial que supone como integra la empresa a los de "afuera" esto es, cómo integra los elementos provenientes de mercados, clientes, proveedores, competidores, etc.

La coherencia que se pueda producir con estas dos dimensiones éticas: corporativa e individual, genera la unidad doctrinal.

Significa un sistema de valores ampliamente aceptados es cierta institución y que como tal sistema de valores la define, con lo que se produce una gran capacidad de coordinación de esa institución.

Esta unidad doctrinal, por un lado, y las propias características de los instrumentos de los que le sirve una institución para ser dirigida, organizada y realizar los objetivos trazados, define lo que se llama **ética de los medios** y la dinámica con la cual la institución puede modificar y adaptarse a situaciones cambiantes.

Este proceso es el que genera unas prestaciones y servicios al entorno, y a la sociedad, más eficientes, y genera también esa dinámica permanente de cambio de valores, que constituye, sin duda, una de las claves del éxito de toda sociedad y de toda empresa. Solamente en una dinámica de valores puede generarse esa renovación permanente de las instituciones y de la sociedad que da capacidad al hombre para crear e innovar y, por tanto, para que encuentre en su desarrollo la referencia de la dimensión del ser humano con respecto a los otros seres: creatividad.

## CONCLUSIONES

La calidad, productividad y competitividad son factores básicos para el crecimiento de cualquier organización, y esto se da no solo en los departamentos de producción sino en los departamentos administrativos quienes también participan en el costo de mala calidad dicho costo va a variar dependiendo de la complejidad de ciertos productos, la implantación de sistemas para el control de calidad, llevados a cabo bajo principios administrativos y en base a las necesidades de cada organización puede llevar al éxito de las empresas.

Además de la propia necesidad que las organizaciones tienen de eliminar costos de Calidad, el entorno económico actual exige cambios en las organizaciones, que fomente en ellas un crecimiento basado en la calidad, productividad y competitividad, por principio la empresa debe mejorar sus niveles de calidad. Para que la empresa mejore sus niveles de calidad y esté en una posición más competitiva, no sólo en el ámbito nacional, sino también internacional, coincidimos con el IMCP que se deben llevar acciones como:

- Que sus altos directivos comprendan la importancia de mejorar los bienes y servicios que ofrecen a sus clientes, para elevar la situación económica de su empresa.
- Implantar sistemas de calidad, para obtener resultados favorables a largo plazo, generalmente oscila de tres a cinco años.
- Reconocer que el recurso más importante con que el se cuenta, es el personal, por lo que no se deben escatimar recursos económicos ni técnicos, además de hacerlos partícipes de las recomendaciones y propuestas para la misma organización.
- Implementar dentro de la organización una cultura de calidad, que estimule la participación creativa y entusiasta de todo su personal, y que lo guíe hacia la calidad y productividad.
- Tomar como meta más importante, la plena satisfacción de los clientes.
- Implantar un programa de mejora constante, rediseñando en forma periódica sus bienes y/o servicios ofrecidos así como sus procedimientos operativos para la optimización de tiempos y movimientos disminuyendo de esta manera sus costos.

Además, para que una empresa pueda mantenerse adelante de los cambios de la competencia cada vez más creciente y más innovadora se necesita cumplir con cuatro aspectos básicos, estos son:

- 1.- Calidad en la administración.
- 2.- Acceso y utilización de desarrollos tecnológicos.
- 3.- Recursos financieros suficientes.
- 4.- Capacitación del personal a todos los niveles.

### **1.- CALIDAD EN LA ADMINISTRACION**

Se debe tener calidad en la administración ya que esta es parte fundamental de la producción, de la comercialización, de las finanzas y en general de todas las áreas y recursos que forman la empresa. La calidad en la administración, va a permitir ser eficientes y eficaces, sin embargo, para que ésta se de, lo más importante es lograr un cambio de actitud en los empresarios y su personal a todos los niveles.

Algunos de los conceptos más importantes para que se de el cambio hacia el mejoramiento continuo en las empresas son los siguientes:

- Debe ser diseñado, planeado y administrado desde arriba, es decir, por los directivos de cada empresa.
- Se debe dar el cambio como un suceso a mediano y largo plazo.
- El esfuerzo por el cambio debe ser hecho por todo el personal de la empresa.

**Para llegar a:**

- Generar una cultura organizacional enfocada a cumplir con los requisitos de los clientes al entregar los productos o servicios.
- Un mejoramiento continuo en la calidad de los procesos utilizados. Los servicios y los productos.
- Aumentar la productividad y efectividad de la empresa.

- Satisfacer a los clientes tanto internos como externos.
- La satisfacción de clientes/usuarios.
- Una mayor participación activa del personal en el mejoramiento de la calidad.
- Un desarrollo y mejor nivel de vida para el personal.
- Obtener mejores utilidades en la empresa.

## **2.- ACCESO Y UTILIZACION DE DESARROLLOS TECNOLOGICOS**

El acceso y utilización de desarrollos tecnológicos es trascendental ya que sin ellos no se podrá ser competitivo al interactuar con economías altamente tecnificadas y organizadas, por lo que se requiere de recursos financieros suficientes para la adquisición de tecnología que permita una mayor competitividad.

## **3.- RECURSOS FINANCIEROS SUFICIENTES**

Las compañías deben dedicar una importante cantidad de recursos a la actualización de medios de producción muy tecnificadas y al equipo de prueba y ensayo, tanto en la fase de desarrollo como en las de producción y servicio, así como invertir en técnicas especializadas y calificadas que cubran las necesidades que demandan los nuevos desarrollos tecnológicos, se debe desarrollar un plan de trabajo acorde con las necesidades de cada organización, formado por los compromisos que se han contraído con:

- Los propios responsables.
- Directamente con los clientes.

## **4.- CAPACITACION DEL PERSONAL A TODOS LOS NIVELES**

Es preciso actualizar e impartir nuevos conocimientos a los técnicos de cada departamento, lo que obliga a una constante inversión en capacitación. Si los medios de producción se automatizan durante la fase de producción y servicio se debe poner al día al personal que cubre estas funciones, lo que lleva a una considerable inversión, dando los resultados deseados si se estructura dentro de una adecuada cultura empresarial.



Además de los cuatro factores mencionados anteriormente, para que una empresa sea competitiva es necesario establecer un plan de calidad que este integrado en la estrategia de cada empresa.

Para la elaboración de un **Plan de Calidad Total**, es necesario, que se involucre a toda la organización; la Dirección General transmite las líneas principales de acción. Se debe involucrar a todos los directores de todas las áreas, contar con personal que influya en el medio ambiente organizacional que coordine acciones programadas, el seguimiento de los objetivos, la motivación, la información, la elaboración de siguientes planes, su dedicación al plan debe ser completa.

Como señala Pablo Rodríguez Rey, las bases del plan se deben apoyar en tres aspectos:

### **1°. UNA METODOLOGIA RIGUROSA**

- **Para los hombres:** Formación, motivación, trabajo en grupo, comunicación, participación, etc.
- **Para las técnicas:** Utiles de calidad, encuestas, confiabilidad, círculos de calidad, auditorías, previsión, calidad proveedores, autocontrol, etc.

### **2°. LA SATISFACCION DEL CLIENTE**

- Conocimiento de las necesidades del cliente.
- Conocimiento del campo de acción.
- Conocimiento de las expectativas de acción.
- **Para mejorar hay que saber:** Los síntomas, las causas, los remedios, las pérdidas, medir, realizar, verificar, etc.

### **3° - LA RESPONSABILIDAD PROPIA**

- Actitud de calidad de cada persona, servicio y dirección, como punto de partida.

## **PARA ELABORAR UN PLAN DE CALIDAD SE DEBE:**

- A. Definir en cada dirección y en coordinación con el objetivo de la empresa, sus orientaciones de progreso para cada período, y los recursos necesarios para los mismos.
- B. Transformar en objetivos precisos y realizables las perspectivas de progreso.
- C. Las grandes orientaciones y objetivos de rango son transformadas a objetivos de cada gerencia y cada dirección.
- D. Los objetivos de rango de las diferentes direcciones son agrupados por el encargado de influir en el personal, quien deberá presentarlo en forma sintetizada al consejo de dirección.

Para obtener buenos resultados es preciso que haya un seguimiento continuo a nivel de cada dirección por cada uno de los que forman parte de la organización y que tienen un nivel gerencial que influye en la toma de decisiones, repartiéndose las actividades y mostrando el interés y apoyo necesarios.

El plan de calidad es el fruto de una decisión de la Dirección General y requiere de una continua realimentación. Hoy forma parte de un nuevo estilo en la empresa y cualquier trabajo o iniciativa debe realizarse teniendo en cuenta los fundamentos y fines del plan.

Al paso del tiempo se irán mejorando la calidad de los objetivos del plan, la calidad en la actitud, el conocer, corregir y verificar, se llega a una prevención y la importancia que se da al cliente para poder conocer su punto de vista respecto al producto o servicio y darle satisfacción.

Como lo señala el IMEF este mejoramiento paulatino forma parte de la responsabilidad en la formación profesional de cada uno de los directivos de una organización, principalmente de aquellos que tienen en sus decisiones el futuro de una empresa. La formación profesional es parte de la madurez, responsabilidad, valores y cultura propios de la formación cívica acorde a la sociedad civil y a sus miembros, en donde este desempeño debe ser con eficiencia y eficacia en la toma de decisiones para una actuación ética respaldada por los valores definidos no solamente por la ética de los hombres y los negocios, sino por las propias empresas y los organismos profesionales que agrupan a estos ejecutivos. De una actuación eficiente y ética del profesional basada en la justicia y equidad presente y futura, para las partes o agentes involucrados, depende que la obtención, asignación y uso de los recursos financieros favorezca a un funcionamiento adecuado de las organizaciones y les permita una mayor actuación dentro de los mercados nacionales e internacionales.

Por ello, la importancia de que las empresas establezcan claramente sus principios y sus normas de actuación, creando así una cultura organizacional que conlleve a una mayor eficiencia y a la generación de una cultura de calidad, basada en los principios éticos de cada

**organización, así mismo, los organismos intermedios, como son: los colegios, institutos, etc., deben promover entre los profesionales que agrupan normas y principios de actuación basados en una cultura de calidad, que les permita ejercer dentro de la organización misma.**

**Esta actuación del profesional va a generar confianza y respeto ante los propios accionistas y a su vez va a proteger los intereses de la organización lo que permite una mayor participación en los mercados financieros y genera confianza ante sus clientes, proveedores, acreedores, etc., y a la sociedad misma que será la que decida al final si sus productos son aceptables o no.**

## **BIBLIOGRAFIA**

**Comisión Nacional de Calidad y Productividad Empresarial. - Boletín 3. Cultura de Calidad. I.M.C.P. A.C. Agosto, México, D.F. 1990.**

**Franco Diaz, Eduardo M.- Diccionario de Contabilidad. Ed. Siglo Nuevo Editores S.A. México D.F. 1980.**

**Hernández y Rodríguez Sergio, Nicolás Ballesteros Inda. - Fundamentos de Administración. Ed. Interamericana México.**

**Maldonado Durán Miguel. - Gestión de Calidad, Edit. Díaz de Santos S.A. Madrid 1991.**

**Paz Zavala.- Introducción a la Contaduría. Ed. Ecasa. México D.F. 1988.**

**Seoane Joaquín Raúl.- Diccionario de Contabilidad, Organización, Administración, Control y Ciencias Afines. Ed. Difusión, S.A. Buenos Aires, Argentina. 1972.**

**Sosa Pulido Demetrio.- Administración por Calidad. Ed. Limusa. México 1991.**

**Tapie Ayala Francisco. - El Contador Público y la Productividad de la Empresa I.M.C.P. A.C. 2ª. Edición. Febrero, México D.F. 1990.**

**Acción Empresarial.- Acción Social Empresarial. Trimestral. Alcobedas Madrid. No.140. Vol 19 2º. Trimestre 1991.**

**Acción Empresarial.- Acción Social Empresarial. Trimestral. Alcobedas Madrid. No.147. Vol 21 1er. trimestre 1993.**

**Alta Dirección.- Alta Dirección Corporativa, S. de R.L. de C.V. Bimestral, México D.F. No.149. Vol.26 Ene-Feb 1990.**

**Alta Dirección.- Alta Dirección Corporativa, S. de R.L. de C.V. Bimestral, México D.F. No. 153. Vol. 26. Sep-Oct 1991.**

Alta Dirección.- Alta Dirección Corporativa, S. de R.L. de C.V. Bimestral, México D.F. No.166. Vol.28 Nov-Dic 1992.

Ejecutivos de Finanzas.- Editorial I.M.E.F. Mensual, México D.F. No. 6. Vol.20 Junio 1991.

Ejecutivos de Finanzas.- Editorial I.M.E.F. Mensual, México D.F. No.10. Vol. 20 Octubre 1991.

Ejecutivos de Finanzas.- Editorial I.M.E.F. Mensual, México D.F. No.12. Vol.20 Diciembre 1991.

Expansión.- Grupo Editorial Expansión. Quincenal, México D.F. Edición Especial. Enero 8 1992.

Expansión.- Grupo Editorial Expansión. Quincenal, México D.F. No.603. Vol.24 Noviembre 11 1992.

Expansión.- Grupo Editorial Expansión. Quincenal, México D.F. Edición Especial Noviembre 18 1992.

Expansión.- Grupo Editorial Expansión. Quincenal, México D.F. No.618. Vol.25 Junio 23 1993.

Management Today en Español.- Ed. Comunicación Profesional Impresa, S.A. México D.F. 18 de Marzo, 1991.