

233

rej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

"ANÁLISIS COMPARATIVO DE CALIDAD, EN EMPRESAS  
MEXICANAS DE PRODUCCIÓN, PARA ELABORAR  
UNA PROPUESTA DE UN MODELO  
DE CALIDAD TOTAL"

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA:

**LEONOR TREJO CHÁVEZ**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JAVIER VEGA RUGERIO



MÉXICO D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



## **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.

## *AGRADECIMIENTOS:*

### *AGRADEZCO:*

*A Dios:*

*Por iluminar el camino de mi vida, por darme esa fuerza para continuar manteniendo fe a la vida; y por brindarme la ventura de tu infinito amor.*

*A Mis Padres:*

*A Mi Mamá: Leonor*

*Por enseñarme con tu amor los valores más importantes los cuales dan base a mi vida; y con tu sabiduría la forma de como vivir feliz y cerca de Dios.*

*A Mi Papá: Héctor*

*Por que con tu amor me diste seguridad y fortaleza para enfrentar adversidades y al dedicarme tu vida me enseñaste a luchar por lo que deseo, con inteligencia e integridad.*

*A Ti: Saúl*

*Por compartir conmigo todas las dichas y tristezas,  
por haber participado en la realización de este  
trabajo con tanto empeño y dedicación, por que en los  
momentos de duda me diste seguridad, por el valor  
tan importante que me das en tu vida como mujer y  
como profesionalista. Por eso y más... gracias.*

*Te amo.*

*A Mis Hermanos:*

*Miriam y Jorge:*

*Por que con su cariño y comprensión en los momentos más difíciles me han podido enseñar que en un hermano también se puede encontrar a un gran amigo. Y por que forman una parte muy importante en mi vida.*

*Sahrai y Ricardo:*

*Por que han compartido conmigo la parte más importante y difícil de mi vida, mostrando siempre interés en cada paso; y por que con su cariño hacen más feliz mi vida.*

*Al Señor Aureliano y a la Señora Judith:*

*Por aceptarme en su familia como un integrante más,  
por su apoyo incondicional, por su interés en mi  
desarrollo profesional, y por brindarme su cariño y  
confianza tan importante para mi.*

*A Mi Director de Tesis: Lic. Javier Vega Rugerio*

*Por que con su profesionalismo ayudó a resolver mis dudas, por la seguridad que me brindó, por su gran capacidad para orientar y asesorarme y sobretodo por demostrar una gran calidad como persona.*

*Al Ing. Iván D. Ochoa  
Director de Calidad de American Express:*

*Por haberme permitido tener una comunicación estrecha, por proporcionarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y sobretodo por ese apoyo material que facilitó la obtención de los ejemplares de mi tesis, el cual fue para mi uno de los mejores alagos durante toda mi formación como psicóloga. "Mil gracias"*

*A todo el equipo que forma parte del departamento de Quality en American Express:*

*Por su apoyo, sus consejos, su orientación y participación durante el tiempo que necesite para darle forma a mi tesis; y sobre todo por haberme brindado su amistad lo cual me deja un lindo recuerdo de ustedes, así como también, el creer que un buen ambiente de trabajo y Calidad son la mejor combinación para lograr productividad.*

*A los Directores y Gerentes de las empresas de mi muestra:*

*Por que con su ayuda puedo demostrar que la Calidad permite participación, atención al cliente, desarrollo y comunicación sin barreras.*

*Así mismo, por darle un valor al desarrollo de mi tesis, ya que cada uno permitió que yo lograra mi propósito de conocer sus empresas y con esto comunicar que el implementar calidad trae buenos resultados.*

*Y por último agradezco ese trato cordial y amable hacia mi ya que eso permitió reforzar mi personalidad, y sobre todo tener un buen recuerdo de ustedes.*

*"Gracias"*

*A todas las personas y demás familiares que siempre me alentaron y apoyaron durante la trayectoria de mi carrera profesional.*

## INDICE

Introducción .....	1
Justificación .....	3
Situación Administrativa Actual .....	4
- Actitud Hacia la competencia .....	5
- Valores culturales vs. Hábitos y costumbres .....	7
- Teoría vs. práctica .....	7
<b>Capítulo I. Enfoque de Calidad</b>	
- Antecedentes .....	8
- Definiciones .....	14
- Calidad Total .....	15
- Principios del Proceso de Calidad Total .....	17
<b>Capítulo II. Filosofías de Calidad</b>	
- W. Edwards Deming .....	22
· Los catorce puntos del método Deming .....	25
· Las siete enfermedades mortales .....	35
- Phillip Crosby .....	42
· Principios absolutos de la administración de la calidad .....	44
- J. M. Juran .....	50
· La trilogía de Juran .....	51
- C. Kaoru Ishikawa .....	58
<b>Capítulo III. Sistemas Administrativos en Calidad</b>	
- Estilo administrativo tradicional mexicano .....	71
- Desarrollo organizacional .....	75
· Definición de Organización .....	75
· Factor humano en la organización .....	75
· Las necesidades en la organización .....	77
· Definición de Planeación .....	78
· Fenómeno de cambio .....	83
· Cambios y comportamiento humano .....	85
· Resistencia al cambio .....	87
· Desarrollo Organizacional .....	88
· La cultura organizacional y el desarrollo organizacional .....	91

- Planeación estratégica .....	94
. El proceso de planeación estratégica .....	94
- Herramientas de control y mejora de la calidad .....	100
. Diagrama de Pareto .....	102
. Histograma .....	104
. Diagrama causa y efecto .....	104
. Diagrama de dispersión .....	106
. Estratificación .....	106
. Gráficas de control .....	107
. Hojas de verificación o chequeo .....	107
. Herramientas administrativas básicas .....	108
. Diagrama de afinidad .....	108
. Diagrama de relaciones .....	109
. Diagrama matricial .....	109
. Análisis matricial de variaciones .....	110
. Diagrama de árbol .....	110
. Gráficas de proceso de decisiones programadas .....	110
. Diagrama de flechas .....	111
. Tormenta de ideas .....	111
- Estilo administrativo moderno mexicano .....	112
- Premio Nacional de Calidad (PNC) .....	118
- Normas de certificación ISO 9000 .....	119

#### **Capítulo IV. Psicología y valores del mexicano**

- Los valores culturales y tradicionales en las organizaciones mexicanas .....	123
- La psicología del mexicano .....	127
. Las motivaciones del trabajador mexicano .....	130
. Rasgos relevantes del mexicano .....	135
- Intervención del psicólogo en la implementación de calidad total .....	140

#### **Capítulo V. Casos prácticos**

- Metodología .....	143
- Cuadro comparativo de modelos de calidad .....	144
- Análisis .....	145
- Propuesta de un modelo de calidad .....	162
- Limitaciones .....	165
. Anexos .....	166
. Entrevista .....	166
. Modelos de organizaciones .....	169
. Misiones de organizaciones .....	172
- Glosario .....	176
- Bibliografía .....	179

## INTRODUCCIÓN:

México es un país en crecimiento y desarrollo que busca entrar en el mundo de la competencia con perspectivas favorables, una manera de lograrlo es contando con empresas que puedan competir, para lo cual han buscado caminos y alternativas que los lleven a la modernidad en el aspecto tecnológico, comercial y administrativo.

La apertura comercial, la formación de bloques económicos, la globalización de los procesos productivos y la internacionalización de la economía en nuestro país, están obligando a las empresas a prestar mayor atención a la calidad de los bienes y servicios que ofrecen a los consumidores. Además la inserción de los productos mexicanos en el exterior obliga a las empresas mexicanas a elevar la calidad y la competitividad tanto nacional como internacional ( Peón, E. 1990).

En México hay un gran número de empresas que se han embarcado en la experiencia de introducir calidad total en sus organizaciones; no obstante, como lo plantean los expertos en calidad la implementación es a largo plazo y los resultados van dentro del mismo alcance.

Existen varios autores que declaran que la calidad además de ser un proceso está vinculado la productividad y la satisfacción al consumidor. Esto es, Griffiths (1992) menciona, que la calidad debe ser vista como un proceso y no como un programa o proyecto; tiene principio pero no tiene fin. Feigenbaum (1992) observa que el control total de la calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de calidad, con el fin de hacer posibles la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio a satisfacción total del consumidor y al nivel mas económico. Además de que la productividad cumpla con las especificaciones para de ahí lograr cero defectos, Crosby (1987).

Debido a esto es importante conocer la idea que se tiene en las empresas al implementar estos modelos; por ejemplo se dice que algunas organizaciones tienen la idea de que si se produce con mayor calidad a un costo mínimo se puede proporcionar satisfacción a la necesidad del cliente; sin embargo, también se tiene la idea de que al aumentar la productividad la calidad se reduce y si se prefiere la calidad, la productividad decrementa (Valderrama, S. 1993).

Por otro lado es importante saber de que manera están adecuados los modelos de calidad total en las empresas mexicanas, los convencionalismos, la psicología del mexicano, la cultura particular de la empresa para lograr un efectivo cambio organizacional; Como lo menciona Sánchez y Andrade (1989) "La calidad es un asunto cultural, no técnico, la calidad es cuestión de valores no de tecnología, estas son necesarias, pero ante todo, la calidad es cuestión de personas y no solo de equipos o estadísticas avanzadas". Sin embargo, Feigenbaum (1992) afirma; "La puesta en práctica de los principios de control de calidad no dependen de la geografía o de las diferencias culturales o nacionales; en lugar de ello dependen de un claro proceso de

administración de calidad orientado hacia el cliente, que comprendan las personas, que crean en él y que formen parte del mismo".

En la actualidad los cambios se dan de manera acelerada, los tratados comerciales están obligando a dar un cambio proactivo que permita sobre todo a los psicólogos desarrollar nuevas estrategias que les permita competir no sólo con los mismos psicólogos sino competir con otras áreas como son la Administración, Relaciones Industriales, Ingeniería Industrial (Vega, R. 1994). Debido a esto el psicólogo que este realizando funciones de consultoria debe ser sensible y perceptivo a los cambios que se presentan en su entorno, firme, asertivo, negociador persuasivo; su preparación profesional le apoyará para la comprensión de la cultura de las empresas e idiosincracia del trabajador mexicano, además, de que debe poseer un sentido claro de la misión de su trabajo y creer firmemente en lo que está realizando, (Castellanos y Sánchez, 1993).

El cambio y la transformación de las empresas ofrece al psicólogo amplias expectativas de trabajo. Por eso es importante que se siga la investigación del entorno y desenvolvimiento de las empresas que ya han implementado modelos de calidad total para conocer que factores han influido en el cambio, como plantearon su modelo de calidad, bajo que planteamiento lo estructuraron y que efecto ha tenido en sus empresas.

## **JUSTIFICACION:**

Debido a que México está en un proceso de cambio administrativo las empresas tienen que darle importancia a la calidad del producto a precio competitivo, además de tratar de borrar la imagen inferior que han adquirido los bienes mexicanos, tiene que pensar en un modelo de Calidad Total adecuado; afortunadamente algunos empresarios están actuando con previsión, planeación y ya están llevando a cabo los cambios necesarios para enfrentarse al desafío por medio de los modelos de calidad total, y otros empresarios durante esta dura competencia se están dando cuenta que para sobrevivir es indispensable que las compañías cuenten con una cultura de calidad, ya que ayuda a mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa, ya que se reduce el gasto de la energía, se optimiza el uso de la maquinaria, mejora el mantenimiento de equipo y existe mayor comunicación dentro de los departamentos de la empresa ( , Aramburu, F. SUMMA,1994).

Con respecto a esto, es abundante la literatura y reportajes relacionados a la calidad y difícilmente se encuentran escritos a la mano de investigaciones que hablen de los métodos de cómo se aplicó calidad en las empresas o de cualquier dato referente al proceso de implementación por los que pasaron dichas empresas.

El cambio y la transformación de las empresas ofrece al psicólogo amplias perspectivas de trabajo. Dado que su propia formación académica le proporciona el conocimiento sobre el comportamiento humano, puede actuar como retroinformador al procesar la información, presentarla y categorizarla a los grupos de trabajo, y como conciliador de opiniones e intereses de grupos.

Es por esto que deseo hacer un análisis de las condiciones por las que han pasado algunas empresas al implementar un modelo de calidad total, así como también deseo destacar el papel del psicólogo en el proceso de cambio como facilitador y como interventor en los procesos sociales; y en base a esto elaborar una propuesta de un modelo de calidad total, que concuerde con los valores culturales y con un patrón de aplicabilidad.

## **SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL:**

México es un país en crecimiento y desarrollo que busca entrar en el mundo de la competencia con perspectivas favorables. Una manera de lograrlo es contando con empresas que puedan competir, para lo cual han buscado caminos y alternativas que las lleven a la modernidad en el aspecto tecnológico, comercial y administrativo (Castellanos y Sánchez, 1993).

Para México resulta urgente que la administración mexicana cambie su estilo administrativo tradicional y sus actitudes asociados por uno moderno, si el que las empresas mexicanas esperan desempeñarse exitosamente en el nuevo ambiente comercial creado por el ingreso del país al GATT. Después de comprender eso, resulta obvio que se requiera mayor investigación en el tema para determinar que es lo que se ha logrado en la modernización empresarial, que tipo de empresas se ha modernizado y el efecto de los ambientes comerciales en diferentes regiones del país. Los resultados de investigaciones ya hechas demuestran que un pequeño número de empresas han superado el patrón tradicional y está funcionando efectivamente en diversas etapas de su modernización. Algunas de estas tardaron en romper la "barrera de la mentalidad" y se encuentran en las primeras etapas de desarrollo, mientras que al otro extremo del espectro se encuentran unos ejemplos sobresalientes, de quienes aún los países altamente industrializados podrían aprender, demuestran lo que puede lograr un director general efectivo que es apoyado por un equipo administrativo dedicado. Estos directores generales han demostrado gran visión y liderazgo necesario para llevar a cabo cambios fundamentales profundos en sus empresas (Kras, 1991).

México está padeciendo desde la Revolución Mexicana, de lo que probablemente sean los cambios mas rápidos y radicales, tanto económicos como políticos. El suceso mas visible que está forzando a este cambio empezó con el ingreso de México al GATT. El acuerdo abrió para México el mercado internacional, forzando a la industria mexicana a competir con el mercado doméstico contra un mare-mágnum de bienes importados al país. De esto se puede decir que para 1992 México se colocó como el mercado número 20 para las exportaciones de la Unión Europea superando incluso a naciones como Brasil, India, Rusia y Sudáfrica (Ordoñez, H. EL UNIVERSAL, 1994). Al mismo tiempo se está privatizando un gran número de empresas estatales y paraestatales y se están desregularizando algunos productos y servicios previamente reservados para el sector público. Los cambios resultantes presentan tanto oportunidades como riesgos. La rapidez y habilidad con que la comunidad empresarial mexicana reaccione y se adapte a este nuevo ambiente determinará al éxito o el fracaso de las empresas en particular y de la economía en general (Kras, 1991).

En cuanto a riesgos inevitablemente, la transición conlleva sus riesgos. Uno de estos es el peligro de la clausura de algunas empresas, las cuales son las que no tienen adaptabilidad necesaria o en las cuales el producto o servicio no pueden competir con productos o servicios extranjeros actualmente disponibles en México; o sencillamente en la que los dueños no desean cambiar. Como sucede en la industria de alimentos balanceados, la cual pierde mercado por la falta de planeación estratégica ya que no está preparada en cuanto a la tecnología y productividad debido a que el sector no permitió

la modernización. Fernando Aramburu Santacruz, secretario de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos Balanceados indicó: "Lo tarde de las decisiones y la nula planeación costará la sobrevivencia a varias empresas, desaparecerán compañías tradicionales y crearán nuevas" (Velazquez y Velazquez, SUMMA, 1994). Además, habrá empresas que hayan hecho ajustes superficiales o inadecuados sin un cambio fundamental en su estilo y estas empresas también estarán expuestas al riesgo. Un ejemplo muy común de este tipo de cambio es la introducción de un sistema o procedimiento nuevo en un departamento específico, esperando que este sea el "remedio rápido" de todo tipo de problemas. Como consecuencia, el director general cree que ha modernizado su operación, pero realmente no lo ha hecho por que no ha cambiado este nuevo estilo y actitudes a lo largo de la organización. La empresa por lo general continúa funcionando de manera tradicional (Kras, 1991).

Otro riesgo muy importante es la pérdida de los valores culturales arraigados. México está sintiendo la presión de efectuar cambios fundamentales y rápidos que puedan afectar, profundamente, los valores culturales en cuya esencia se basa su identidad y de los cuales depende el propósito de la vida del mexicano. Algunas empresas toman sistemas, teorías y procesos extranjeros intentando transformarse rápidamente para lograr el éxito.

Como aparece diciendo el director de la CANACO, Amadeo Garza Treviño: "Las diferencias culturales entre México, Estados Unidos, y Canadá, provocarán que las operaciones del TLC se verán afectadas, y es necesario cambiar de manera de pensar para poder adecuar las necesidades y exigencias del libre comercio, así como adecuarse cada país del TLC a las necesidades de los mercados que desean atacar ya que sólo así se podrá agilizar el libre comercio ( Chavolla, EL UNIVERSAL, 1994). Al hacer esto les ha faltado tomar en cuenta el efecto que los cambios tendrían en sus valores culturales. Se enfrentarán al riesgo de perder sus propios valores y principios fundamentales, en los cuales basan su estilo de vida, sustituyendolos por otros que sólo se pueden adoptar superficialmente-valores basados en una perspectiva de consumo que es ajena a su herencia cultural. Dicho riesgo es bastante real, por lo tanto la administración debe procurar desarrollar un modelo nuevo que concuerde con los valores culturales arraigados, y con un patron que tenga validez y aplicabilidad a largo plazo. Si México sacrifica valores culturales por el "modernismo", perderá aquello, por lo cual, casi todo el mexicano, se siente que vale la pena de vivir (Kras, 1991).

### **Actitud hacia la competencia:**

La comunidad empresarial mexicana ha vivido muchos años aislada de la competencia. Los hombres de negocios se han sentido seguros por que siempre han existido altas barreras aduanales y leyes proteccionistas que les han amparado del ingreso de la competencia extranjera. El comerciante no ha tenido que preocuparse mucho por sus mercados. Los comercios pequeños, generalmente tenían un mercado local cautivo. Los clientes aceptaban lo que recibían sin queja y en general eran leales a sus proveedores. Además, a menudo existía asociación personal, así que aunque algunos precios estuvieran mas altos que los de la competencia, el cliente, por lo general seguía leal a su proveedor . El vendedor podía vender casi todo y operar con un gran margen con base a un pequeño volumen y principalmente a corto plazo. Era un mercado de vendedores

clásico. Con el paso del tiempo, el capital de inversión se ha limitado, los prestamos han sido encarecidos y las condiciones económicas son inciertas, así que el hombre de negocios típico ha sentido que el único curso viable es basarse en consideraciones a corto plazo. En consecuencia muchos productos mexicanos han adquirido fama de pobre calidad y lo mismo ha sucedido en el sector de servicios. Como lo resumió un directivo mexicano: "Con el ingreso de México al GATT, nos hemos dado cuenta de que estamos viviendo en el pasado, sobre todo con nuestra inexperiencia con la competitividad".

A pesar de todo, siempre ha habido unas cuantas empresas que han logrado exportar una parte importante de su producción. Algunas veces se ha visto favorecida por las materias primas y mano de obra barata, pero las técnicas administrativas modernas, también han sido necesarias para competir a nivel internacional (Kras, 1991).

Actualmente el mercado protegido ha llegado a su fin. Las empresas ya no pueden depender de los aranceles y restricciones proteccionistas para los productos que ingresan al país; ya que no pueden esperar altos márgenes de utilidad. El competidor extranjero frecuentemente puede mejorar el precio, a la vez que ofrecer productos de una calidad consistente. Ya que por ejemplo aumentan las exportaciones de E.U. a México, dice Michael Kantor: "Cuanto menos hasta ahora, con los resultados iniciales los trabajadores y empresarios estadounidenses han sido grandes ganadores con el TLC (ya que hay un aumento del 16% en las exportaciones y las ventas de vínculos hasta 15 veces), NOVEDADES, 1994). Los productores ya no pueden dejar de darle su lugar al cliente. México se esta moviendo hacia un mercado de compradores. Ahora la empresa tiene que darle importancia a la calidad del producto a precio competitivo, al servicio a los clientes y a una entrega expedita, mientras que trata de borrar la imagen inferior que han adquirido los bienes mexicanos. Lograr lo contrario a lo que se está viendo como por ejemplo la tecnología es anticuada y no podrá competir en el TLC (SUMMA, 1994). Las empresas estan obligadas a pensar a largo plazo, con mejores márgenes de utilidad, compensados con mayor volumen. Puede ser que el cliente mexicano insatisfecho no se queje, pero tranquilamente cambiará a un producto importado. Aramburu indicó: "Que el ganador del TLC será el consumidor mexicano, quién podrá decidir a quién entrega su dinero, por que podrá evaluar quién le dá más por lo que paga" (SUMMA, 1994). Esta es una fuerte sacudida a la comunidad empresarial mexicana, debido a la velocidad con que está sucediendo. No obstante y afortunadamente para México, algunos empresarios están actuando con previsión, planeación y listos para llevar acabo los cambios necesarios para enfrentarse al desafío. Y ante este desafío Garret Wasny Asesor de Comercio Internacional de Canadá menciona: " Muchos empresarios mexicanos han tenido una "capacitación estratégica" para volverse mas competitivos, exigentes y experimentados" (Flores G. EL UNIVERSAL, 1994). Estos pueden servir de ejemplo para otras empresas (Kras,1991).

### **Valores culturales vs. Hábitos y costumbres:**

Mucha de la resistencia al cambio en la administración se encuentra en el área de la cultura, en su amplio sentido. Dentro de cualquier organización mexicana, ciertos valores y creencias son dominantes. Estos se reflejan en características mentales, actitudes y costumbres reconocibles que afectan profundamente la dirección de los

negocios. Algunos de estos son los valores culturales importantes y deberán conservarse. Otros son costumbres y hábitos defectuosos, que se han desarrollado a través de los años y que están profundamente arraigados en la mayoría de los mexicanos. Estos, no obstante, no tienen nada que ver con los valores culturales genuinos y han demostrado ser un freno a la productividad, eficiencia y satisfacción laboral (Kras, 1991).

### **Teoría vs. Práctica:**

Los gerentes modernos consideran que la transición del pensamiento teórico a la acción práctica representa uno de los problemas más difíciles de resolver en el proceso de la transición. El problema tiene sus raíces en varias áreas, una de las cuales claramente es la base educacional que se presentó anteriormente. Sin embargo, existen otros aspectos de la cultura, la tradición mexicana que también desempeña su papel. Uno de estos es el desdén general que se le otorga al trabajo manual. Esto le ha dado gran prestigio a las actividades intelectuales y artísticas y dentro de cada disciplina, al hincapié hecho en la estructura teórica a costa de la aplicación práctica. Esto le otorga cierto valor cultural y prestigio al trabajo. Ahora bien, en la escuela y la universidad, el enfoque se da al desarrollo de habilidades teóricas y conceptuales impulsan al profesionista todavía más a utilizar dichas habilidades bien desarrolladas para la acción práctica. Estas tendencias se encuentran en la raíz de ciertos fenómenos que se observan frecuentemente, como :

- 1) La brecha entre las palabras (y las buenas intenciones) y la acción (hacer el trabajo).
- 2) La brecha entre iniciar un trabajo y terminarlo (por que se encuentra resistencia a las actividades de seguimiento y control).

En resumen, la actitud hacia el trabajo, o sea, hacia el desempeñar trabajo práctico, que se crea con los antecedentes descritos arriba, es incompatible con la práctica moderna de negocios y tendrá que modificarse para que México compita exitosamente en el nuevo mercado internacional (Kras, 1991).

# **CAPÍTULO I**

## **Enfoque de calidad**

**ANTECEDENTES  
DEFINICIONES  
CALIDAD TOTAL  
PRINCIPIOS DEL PROCESO DE CALIDAD TOTAL**

## **ANTECEDENTES:**

La perspectiva de la calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso, se trata de un elemento fundamental del comportamiento del hombre (Laboucheix, 1992), y tal vez ha existido desde que el hombre efectuó por primera vez alguna tarea bajo el interés por realizarla de acuerdo con ciertas características de aceptación o rechazo.

Puede suponerse entonces que el control de calidad se inició hace muchos años, casi desde que el hombre comenzó a desarrollar tareas básicas de sobrevivencia.

Gitlow (1991), menciona que el Código Amurabi del año de 2150 A.C., se dice que "si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a la muerte por no haber hecho su trabajo con la calidad requerida".

Alrededor del año 1450 A.C. los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel, con la finalidad de que cubrieran ciertos requisitos de calidad necesarios para el uso al que estaban destinados.

En la Edad Media surgen reglamentos que regulan y supervisan las actividades productivas de los artesanos y los gremios. Los artesanos se empeñaban en hacer con calidad sus productos. El gobierno fijaba y proporcionaba las normas como las de pesos, medidas, etc. de común acuerdo con los gremios.

Surgen hacia el siglo XVIII los fisiócratas que inauguran la etapa de la economía científica. Destacan Quesnay (1694-1774), precursor de la escuela matemática y Vicente de Gouray (1712-1759), quién por primera vez manejó el concepto de Laissez-Faire "Dejar a la persona campo libre en sus actividades" que tenían la intención de facilitar la producción con calidad.

Podemos decir que los fisiócratas fueron los primeros en ocuparse de la calidad en el sentido contemporáneo de mejorar las condiciones de trabajo y ofrecer una remuneración más justa a los trabajadores que se refleja su calidad en la producción.

El más noble autor de este período fué Adam Smith con su obra "La Riqueza de las Naciones" escrita en 1776. Smith distingue dos clases de valor en los bienes, un valor de uso consistente en su utilidad para satisfacer una necesidad y un valor de cambio como la posibilidad de cambiar un bien por otro (Gómez, 1993). Con respecto a la idea "valor de uso" podemos considerarla como un antecedente del concepto actual satisfacción del cliente, ya que este es quién finalmente evalúa el bien o servicio.

Roberto Owen nacido en Gales en 1771, estaba convencido que el hombre no es bueno ni malo por naturaleza, sino que este es producto del medio. Aseguraba que mientras el obrero estuviera satisfecho con su trabajo, trabajaría mas y produciría mayor cantidad. En 1844, organiza la primer cooperativa de consumo y años mas tarde la de producción

(Gómez, 1993). Este enfoque nos permite considerar que no hay un predeterminismo en el ser humano, por lo tanto son factibles de modificar sus conductas y actitudes a través de procesos de calidad.

Con el desarrollo de la Revolución Industrial en el período de 1760-1830, se inició la fabricación masiva, el perfeccionamiento de la maquinaria y la técnica, la división técnica del trabajo y la creación en partes intercambiables, así como el control técnico de la producción y su calidad.

La renovación tecnológica que aparece de manera acelerada con la revolución industrial propicia la maduración de un nuevo empresariado. La separación de las labores y la aparición de nueva tecnología hizo posible la operación masiva por parte de los obreros, quienes ya no eran dueños del proceso de manufactura y ahora tenían que ser supervisados por el capataz.

La introducción de la línea de ensamblaje, innovación debida a Henry Ford, produjo la división de grandes operaciones en procedimientos sencillos, lo que a su vez permitió que operarios no especializados fueran empleados en su ejecución. Una consecuencia de esta explosión del fraccionamiento de operaciones fue la producción de gran tecnología a bajo costo. Y es precisamente en esta etapa en donde se da un énfasis especial a la labor de inspección, destinada a separar los artículos defectuosos de los no defectuosos.

Aún así, en este período la preocupación central era el incremento en la producción y no tanto el control de calidad. El interés básico de los gerentes de producción era cumplir los plazos fijados para la fabricación. Gitlow (1991), resaltaba la naciente dicotomía producción-calidad al señalar que al gerente de producción, lo podían despedir de la empresa si no cumplía con las demandas de producción, pero si no cumplía con la calidad, tan solo recibía un regaño menor. Y de cualquier manera, la calidad no era precisamente problema del gerente, sino del inspector de calidad y de su sección o departamento.

La calidad empieza a darse según ciertas normas de especificación conforme a la cuales se ajustan las características de producción de cada uno de los productos.

Por lo tanto, la producción de grandes volúmenes de artículos de consumo trajo a descubrir problemas relacionados a la manufactura imputables en ese entonces a la mano de obra.

Con ello surge la introducción de inspectores o supervisores, que entre otras funciones tenían la de vigilar que el trabajo de los obreros se realizara de acuerdo a los parámetros de producción previamente especificados. La idea parecía consistir en que si el trabajador realizaba sus actividades bajo estricta observación del cumplimiento de sus funciones y éstas desprendían de su papel dentro de la línea de producción, no podía existir un gran margen de error al final de la línea.

Así pues, el problema de una mala calidad en esos primeros años de la industria era de la incumbencia estricta del empleado o en un momento dado del supervisor; la calidad recaía en una sola persona.

**El siguiente esquema de supervisión de la calidad se representa de la siguiente manera: (ver diagrama 1)**

Por supuesto este esquema antiguo paso a convertirse en una forma obsoleta, costosa y poco lógica de operar la calidad.

No es sino hasta los años cuarentas cuando se origina un cambio en la conceptualización de hacer calidad, en esos años la supuesta dicotomía productividad-calidad estaba firmemente enraizada en la mente de los empresarios y por supuesto en la forma de hacer las cosas dentro de las fábricas.

No obstante dos grandes compañías norteamericanas se perfilaron como los pilares donde el control de calidad se desarrolló bajo un nuevo enfoque: Bell System y su subsidiaria manufacturera, la Western Electric.

Estas empresas dedicaron especial atención y recursos al control de calidad creando un departamento de ingeniería de inspección, cuyo objetivo consistía en solucionar los problemas ocasionados por la presencia de defectos en sus productos. Entre los miembros del departamento estaba Walter Shewhart.

A pesar de que Shewhart introdujo desde 1924 el control estadístico de la calidad, con lo que la industria podía obtener una poderosa metodología para controlar la calidad en los medios de producción en masa, pocas compañías pusieron en operación la tecnología aportada por él.

Otro avance de esa época en materia de calidad fue la aportación de Pearson, (cit Gitlow, 1991) quién en 1935 desarrolló la British Standard 600 para la aceptación de muestras del material de entrada.

Al arribo de la Segunda Guerra Mundial aparece una mayor sofisticación en la producción motivada por las fuertes presiones provenientes de la demanda masiva de aprovisionamiento bélico. En el caso específico de los Estados Unidos de Norteamérica es en las fábricas de armamento donde si inicia la nueva etapa de la calidad.

La especie de inhibición que existía por poner en marcha la nueva metodología de calidad que inicio Shewhart, se vio desvanecida por la urgencia de controlar los defectos en la producción bélica.

El interés por la calidad impregnó ya no solo malas fases de producción, sino también del diseño del producto.

Para 1946 en E.U. se instituyó la American Society for Quality Control, teniendo como presidente a George Edwards.

Es interesante notar que ya desde aquellos años personalidades como G. Edwards, afirmaban lo que en materia de calidad se formulaba desde la década pasada en los

## ESQUEMA DE SUPERVISIÓN DE CALIDAD

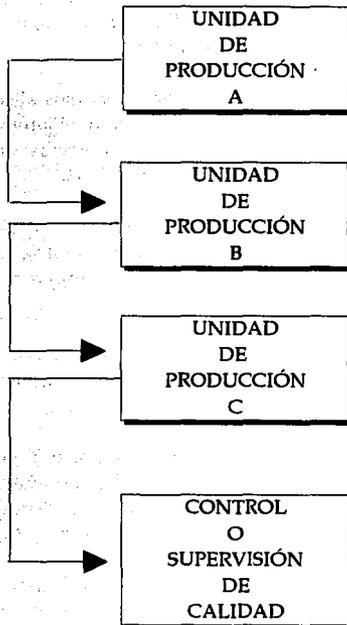


Diagrama 1

ámbitos de producción: " La calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el costo y precio de venta, y toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el control efectivo de la calidad se vera forzada, a fin de cuentas, a verse frente a frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante" (Gitlow, 1991).

En el mismo año de 1946 se fundo en Japón la Union of Japanese Scientists and Engineers cuya primera actividad fue formar el grupo de Investigación de Control de la Calidad. Entre los miembros del grupo se encontraba Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa y Tetsuichi Asaka, quienes desarrollaron y dirigieron el control de calidad Japonés, junto con los círculos de calidad.

Para 1950 llega a Japón Edwards Deming, con la invitación por parte de los directivos de esa nación para ayudarlos a acabar con las dificultades en la calidad de sus productos y sacar adelante al país. Deming había trabajado en la Bell System con George Edwards y Walter Shewhart.

El impacto de las enseñanzas de Deming fue tal que en Japón se instituyó el premio Deming que se otorga anualmente a las compañías o personas que desarrollen, aporten o difundan logros excelentes en la teoría o aplicación del control de calidad por medio de estadísticas.

Entre los años 1950 y 1960 Armand V. Feigenbaum estableció los principios del control total de calidad (TQC), que postulan, entre otros aspectos, que el control de calidad se da en todas las áreas de los negocios abarcando desde el diseño del producto hasta las ventas.

En 1954 Joseph Juran inicia una serie de pláticas con los directivos japoneses y los convence de la importancia de la participación de la administración en las actividades del control de calidad. Sus aportes al igual que los de Deming fueron fundamentales para el progreso de la calidad en Japón.

A finales de los años cincuenta el concepto de control total de calidad se nutrió de los aportes de A. Feigenbaum, Deming y Juran. El nuevo concepto de control total de calidad diferente a la idea original de Feigenbaum, incluyó la calidad en diseño y la calidad en rendimiento, así como la tradicional calidad de conformidad. Bajo el esquema de la calidad total todos los empleados han de participar en actividades de mejoramiento de calidad, desde el presidente de la junta de directores hasta el último empleado de la empresa.

En E.U. se observó un inusitado interés por la calidad hasta los años setentas, debido, entre otros factores, a la fuerte presión de la competencia extranjera, representada por los japoneses principalmente.

En opinión de Gitlow (1991), al final de los años setenta y principios de los ochentas estuvo marcado por un empeño en la calidad de todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas de personal mantenimiento, administración, fabricación y servicio.

**En definitiva, la introducción de la estadística tuvo efectos decisivos para el desarrollo de la calidad y de hecho marcó un viraje fundamental en la manera de realizarla.**

**Hoy en día el número de organizaciones dedicadas a lograr el mejoramiento de la calidad se ha multiplicado en todo el mundo.**

**La calidad no es vista tan sólo como un método de trabajo, sino, en opinión de Ishikawa (1991), puede convertirse en una estrategia nacional para la supervivencia y consolidación de las economías sustentadas en el intercambio comercial internacional.**

**En opinión de Aburto (1992), la calidad en el occidente, bajo el esquema en el que se le conoce hoy, puede situarse en 1976. Este autor considera que en México se empieza a estudiar de manera rigurosa desde 1980.**

**En México hay un sin número de empresas que se han embarcado en la experiencia de introducir calidad total en sus organizaciones; no obstante, como lo plantean los expertos en calidad, la implementación es a largo plazo y los resultados van dentro del mismo alcance.**

**Para concluir este apartado a modo de resumen el punto de vista de Gutiérrez (1992) acerca de los antecedentes de la calidad es el siguiente:**

**Fases de desarrollo histórico del movimiento de la calidad:**

- 1) Calidad en la época artesanal.**
- 2) Calidad a partir de la época industrial.**

**Fases de desarrollo en las organizaciones:**

- 1) El control de la calidad mediante la inspección.**
- 2) El control estadístico de la calidad.**
- 3) El aseguramiento de la calidad.**
- 4) La calidad como estrategia competitiva.**

## **DEFINICIONES:**

### **Calidad:**

Son las características del producto que satisfacen las necesidades del cliente, así como también la ausencia de deficiencias en el producto o servicio (Valderrama y Sánchez, 1993).

### **Producto:**

Es la salida de cualquier proceso. Conciste principalmente en bienes (cosas físicas), sistemas y servicios.

### **Servicio:**

Es el trabajo realizado por otra persona dentro de la empresa o para otra persona.

### **Características del producto:**

Es una propiedad poseída por un producto y que pretende satisfacer ciertas necesidades de los clientes, estas características pueden ser de naturaleza tecnológica, adoptar ciertas formas como la rapidez de la entrega, la facilidad de mantenimiento y la cortesía en el trato.

### **Cliente:**

Es cualquier persona que recibe el producto o proceso y es afectado por él. Los clientes pueden ser externos o internos, los clientes externos son afectados por el producto pero no son miembros de la empresa. Los clientes internos son afectados por el producto y son miembros de la empresa que lo produce no obstante no son compradores en sentido estricto.

### **Satisfacción:**

Es el resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a la necesidades del cliente. La satisfacción con el producto es un estímulo a la vendibilidad del producto.

### **Deficiencias:**

Es un fallo del producto que tiene como consecuencia la insatisfacción del cliente. Adoptan la forma de cortes de corriente, fracaso en cumplir las fechas de entrega, artículos inoperantes, aspecto deteriorado y no conformidad con la especificación. El mayor impacto lo ejercen sobre los costos de rehacer trabajos previos y responder a las reclamaciones del cliente.

### **Estándar de Calidad:**

Este es un modelo que es obligatorio seguir, y establece las condiciones a las cuales están sujetos todos los proveedores. El salirse fuera del estándar o norma reduce la comerciabilidad del producto (Juran, 1990).

### **Círculos de Calidad:**

Los empresarios y el gobierno de Japón desarrollaron hacia 1962 los círculos de calidad como complemento y corolario de la aplicación de las técnicas de control estadístico de calidad.

La participación ha sido una característica importante en el éxito de los círculos de calidad en las organizaciones japonesas; se fomenta la participación en la toma de decisiones de todos y cada uno de los trabajadores, siendo responsables de los trabajadores de su área de trabajo, ya que estas decisiones afectarán su empleo y sus condiciones de vida.

Los círculos de control de calidad se ha convertido en un medio efectivo para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de control de calidad. En los que se dá el sentido de participación organizada y la motivación; es decir, las personas adoptan actitudes que les proporcionan reconocimiento de otros miembros del grupo.

El concepto esencial de los círculos de calidad es el de concientizar a los trabajadores para incrementar la calidad y productividad a través de la confrontación de experiencias, conocimientos, estudio de problemas, exposición y análisis de los posibles resultados; hasta llegar a una actitud de mejora continua y permanente en el desempeño de su trabajo.

En general, el objetivo de círculos de calidad es el de alcanzar un alto nivel de innovación y resultados en el trabajo en equipo.

El término círculo de calidad tiene dos significados, un primer significado se refiere a la estructura y al proceso, y el otro significado se refiere a un grupo de personas y a las actividades que realizan "Los objetivos de los círculos de calidad se alcanza a través de la actividad propositiva del grupo y el deseo de participación de todos los miembros" (Thompson, 1991).

Al lograr una actividad abierta de mejora permanente en el desempeño de sus labores y mejorar la relación entre jefe-subalterno, en el aspecto humanístico, técnico y social; los círculos de calidad implican un proceso de aprendizaje y crecimiento compartido (Kasuga, 1992).

### **CALIDAD TOTAL:**

La calidad total es el esfuerzo continuo de una organización para crear y mantener clientes (Macías Raúl, 1994).

Calidad ha emigrado de la línea de producción para convertirse en una herramienta importante de la dirección: en las empresas que se prestan servicio así como en las empresas industriales. No sólo eso, sino que también Calidad ha sufrido una revolución en su definición y aplicación.

Calidad ya no es más compartamentalizada, sino que es un sistema total orientado hacia una mejora continua organizacional, y una mayor satisfacción del cliente. De igual importancia, el sistema para mejorar la calidad debe ser diseñado, implementado y dirigido por la gerencia. Calidad es propulsada por el cliente, y orientada hacia el crecimiento de la empresa y el incremento de las ganancias. Calidad es Total (Grupo INFRA, 1994).

Administrar Calidad en forma Total es un estilo de gerencia, un comportamiento, una actitud, un elemento de la cultura empresarial hondamente arraigado en su organización. Como tal, enfoca el proceso y los beneficios resultantes de la mejora continua de la organización, desde la resolución de problemas hasta la mejora de las comunicaciones; desde proyectos específicos y de alta visibilidad, hasta cambios y adaptaciones de sistemas y procedimientos para obtener la satisfacción del cliente en forma constante, haciéndole frente a las siempre cambiantes necesidades de los compradores.

El ímpetu y la justificación de querer Administrar Calidad en su forma Total, surgen de ejemplos como los siguientes:

\* Ricoh, un líder mundial en el área de máquinas copadoras y otros aparatos electrónicos, ve a los problemas no como situaciones para ser escondidos debajo de la alfombra, sino como tesoros para ser desenterrados, y obtener así mejoras valiosas. Los problemas más importantes son solucionados y eliminados, proyecto por proyecto.

\*En un artículo publicado en 1983 en el Journal of Business Strategy, el Dr. Bradley Gale, Director Gerente de Investigaciones del Instituto de Planeamiento Estratégico (SPI), calidad es percibida por los compradores, y la relativa efectividad de una compañía en satisfacer los requisitos de los clientes, son los insumos más importantes en la determinación de valor. Un valor alto es percibido por los compradores que está directamente relacionados con una dominación o una participación importante en el mercado, y en el margen de ganancias sobre las ventas más altas. En otras palabras, Calidad, es la constante satisfacción de las expectativas de los clientes y esto les permite obtener un precio más alto, aún en los mercados más competitivos.

\*Gale y Klavans también puntualizaron la contribución que una mejora de la tecnología utilizada aporta al valor de un producto o servicio. Mejoras en la tecnología pueden hacer subir la curva de precios, al obtenerse un mejor desempeño (calidad), o al bajarse los costos.

\*Gale y Klavans concluyen que los cambios en la calidad de los productos o servicios tienen un efecto más grande en el porcentaje de participación del mercado que los cambios en precios. Calidad, innovación, productividad y como resultado lucratividad, están ligadas estrechamente para reflejar el efecto de las mejoras y las formas de desenvolverse en los negocios que hacen a una organización competitivamente fuerte (Grupo INFRA, 1994).

Para lograr cambio en la calidad es necesario aprovechar toda la creatividad para dar

respuestas a situaciones específicas de mejoramiento. Para ello se hace indispensable un buen análisis del entorno de la organización. El cual se puede llevar a cabo por medio de un análisis de tres diversos entornos.

**Entorno Técnico:**

Se refiere a los imperativos estratégicos que tenga cada organización la cual pueda incrementar la productividad y calidad.

El establecimiento de la metodología de medición de la productividad y calidad.

La elaboración una medición de los factores.

La evaluación de la productividad.

Las bases para el pago de los estímulos por productividad y calidad.

**Entorno Legal:**

El cual incluye las adecuaciones al C.C.T. y/o elaboración del convenio.

El consenso con la representación sindical y/o del personal.

La formalización de las adecuaciones al C.C.T. y/o convenio.

Normalizaciones de la Organización.

**Entorno Cultural:**

Los Valores Organizacionales.

Esta se enfoca en el diseño de la estrategia educativa para el cambio.

Los talleres de sensibilización para el personal.

Los talleres para lograr consenso y compromiso.

La campaña de comunicación de acciones y resultados.

La evaluación de la respuesta al sistema (Méndez E., 1994).

**LOS PRINCIPIOS DEL PROCESO DE CALIDAD TOTAL**

Así mismo la productividad y la calidad no puede darse por un simple decreto, es el resultado del autoconvencimiento, consenso intergrupos, automotivación y compromiso concretado en programas de mejoramiento que cumplan con los requisitos de los clientes (internos-externos), que prevean mejoras a los procesos establecidos, que provoquen hacer las cosas bien desde la primera vez, que refuercen el proceso de planeación tanto estratégico como operativo y que dicho proceso incluya la participación plena de todos (Méndez E., 1994).

El principio del Proceso de Calidad Total está basado en principios prácticos efectivos. Estos principios comprenden un enfoque de la mejoras de calidad y resultados que diferencian al proceso de Calidad Total de filosofías de dirección previas.

### **Los principios claves de Calidad Total son:**

Ser impulsados por los clientes, tanto externa como internamente.

La Administración Total de Calidad enfatiza el conocimiento de quiénes son sus clientes, y de que es lo que sus clientes quieren y esperan, tanto en materia de servicios como de productos. Este principio insiste en conformar a las expectativas.

Desarrollar la actitud de que el cumplimiento a las expectativas de los clientes tiene mayor importancia.

La Administración Total de Calidad involucra el entendimiento que calidad, productividad y las ganancias están estrechamente ligadas en una forma positiva.

Respetar a las personas y a su habilidad para contribuir a las mejoras.

Este principio enfatiza el efectivo trabajo de equipo. Muchas mejoras resultan de una cantidad de departamentos trabajando en equipo para resolver o prevenir un problema. Dedos acusadores y actitudes defensivas ceden el paso al nacimiento de la cooperación y el beneficio mutuo.

Entender que mejorar involucra a todos, en todas las áreas de la organización.

Si alguien no cree que para obtener mejoramientos de la calidad se necesita de su participación, entonces ese alguien es parte del problema.

Dar mayor énfasis al trabajo de prevención y resolución de problemas.

La Administración Total de Calidad fomenta el uso y utiliza métodos nuevos para resolver problemas y prevenir errores.

Involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Proveerles con una visión compartida de la misión de la compañía, y de sus responsabilidades personales con respecto al logro de esa misión (Grupo INFRA, 1994).

### **ETAPAS DEL CAMBIO:**

I. Sensibilización y claridad organizacional.

II. Medición y diagnóstico.

III. Elaboración de Modelo o Planeación Estratégica.

IV. Programa de Mejoramiento.

V. Seguimiento y evaluación (Méndez E., 1994).

## **CONCEPTOS ESENCIALES DEL PROCESO DE CALIDAD TOTAL:**

Estos constituyen la base sobre la cuál el énfasis de la calidad de la organización se apoyará mientras se implementa el proceso de mejoramiento. Existen cinco conceptos esenciales cada uno es simple, directo y se nutre de los otros para crear un proceso lógico, continuo, en vez de ser un programa con un principio y un fin.

### **1. La calidad es cumplir en forma consistente a las expectativas de los clientes.**

Nuestro sistema económico es el que crea la demanda y permite que se establezcan nuevos negocios. A su vez esto provoca que la organización tenga la tarea de averiguar que es lo que el cliente quiere y lo que espera.

Esto es, "consistente"... significa haciendo el trabajo bien cada vez, no sólo la primera vez; "cumplir"...significa traer al producto o al servicio en concordancia con las especificaciones y expectativas de los clientes; "clientes"... significa la razón de la existencia de su compañía. Y la razón por la que su supuesto existe dentro de la compañía. En el proceso de brindar calidad al usuario final, todos somos "clientes" y "proveedores". Recibimos servicios, materiales e información de una área de la compañía, le agregamos valor, se lo pasamos a la persona o departamento siguiente, y así sucesivamente, hasta que el producto o servicio final es entregado al usuario final; "espectativas"... es una combinación de especificaciones escritas y necesidades emocionales.

### **2. Las mediciones de calidad son hechas a través de indicadores de satisfacción de los clientes en vez de a través de indicadores de autogratificación.**

Las organizaciones a menudo se ven atrapadas en la medición de ciertas actividades que pueden hacer que la organización luzca bien en los papeles, pero que sin embargo, revelan muy poca información valiedera con respecto a que bién está compitiendo, basado en índices de calidad, en sus mercados.

Las mediciones de un sistema "cerrado" habla de que la dirección, los dueños y los accionistas quieren ver que sus planes o negocios están siendo productivas y lucrativamente empleados o llevados a cabo, esto es se, vuelve más interesada en mantener el status quo que en identificar y responder a las necesidades de cambio. En vez de aclarar su desempeño en términos de calidad en forma constante, esta permite mediciones de autogratificación para crear una nube de humo. No hablan de como están conformados en cuanto a las expectativas de los clientes.

Las mediciones de la organización "abierta" sabe que el cambio es una característica permanente. Recibe con beneplácito las señales que le ayudan a decirle donde y cuando debe cambiar y mejorar para poder sobrevivir y prosperar en el corto y el largo plazo. Esta organización constantemente busca un cuadro preciso y detallado del nivel de satisfacción del cliente con sus productos o servicios, y en que forma está satisfaciendo las expectativas de los clientes.

### **3. El objetivo es cumplir a las expectativas del 100% de las veces.**

Calidad no puede darse el lujo de excusas. Calidad no puede aceptar errores. Es un hecho de la naturaleza humana que los errores y equivocaciones se elevarán al nivel tolerado o aceptado por la gerencia.

En una organización cerrada la preservación del estatus quo y la resistencia al cambio están al orden del día, la dirección tolera los errores precisamente por que no está haciendo nada para averiguar las causas.

Cuando la organización se adhiere al concepto Esencial de cumplir al cliente al 100% de las veces, los errores disminuirán, por que los gerentes descubrirán causas y encontrarán formas de eliminarlas y esperarán que su personal actúe conforme a las expectativas. Los gerentes se convertirán al mismo tiempo a una fuente de recurso de apoyo para ayudar a su gente a realizar un trabajo de calidad. Los gerentes evitan la exhortación a "hacer las cosas mejor" en favor de la toma de decisiones consistentes que fomenten una conformidad consistente. Los gerentes sentarán el ejemplo y señalaran el camino.

### **4. Calidad se obtiene a través de la prevención y proyectos específicos de mejoras.**

El mejor enfoque para conformar en una manera consistente a las expectativas de los clientes es la prevención de errores. Calidad no se obtiene a través de la prevención. Al tener un desempeño exactamente de acuerdo a las expectativas de los clientes, se previene los errores y se elimina la falta de conformidad. La prevención de errores y la calidad tiene una relación de causa efecto.

Para corregir lo errores se manejan los proyectos de mejora, la cual tiene actividades específicas con objetivos definidos que son implementados en problemas identificados o en áreas de oportunidad. Estos proyectos involucran mejoras desde el más alto nivel gerencial hasta el más bajo nivel de empleado, así mismo desde abajo hacia arriba. Las recomendaciones de la gerencia probablemente significarán cambios y mejoras de sistemas (los cuáles son desarrollados e implementados por la gerencia), mientras que las recomendaciones del personal no gerencial estarán enfocados hacia cambios y mejoras en procedimientos (sobre los cuales el personal que no es supervisor y supervisores de primera línea, tienen el mayor impacto).

El mejorar es un proceso continuo. En consecuencia, un sistema de proyectos de mejoras deberá ser continuo también. Una vez que el proyecto está finiquitado, otro será implementado en otra área de prioridad de oportunidad, y así sucesivamente, por siempre. En el proceso de calidad meditado, la actitud de prevención y un sistema de proyectos de mejoras están arraigados en todos como una forma de vida.

### **5. El compromiso de la dirección guía al proceso de calidad.**

La palabra "compromiso" describe un estado mental o emocional bien arraigado que se refleja en formas de comportamiento consistente. Cuando la dirección de una compañía comprende que la calidad es un forma de vida, no la responsabilidad o el trabajo de uno

o dos departamentos, el ímpetu empieza a establecerse. Cuando la dirección se compromete, en un sentido puro, la calidad, un cambio significativo empieza a producirse. El cambio incluirá tales pasos de acción como:

- Implementación de un plan para el continuo mejoramiento de la calidad.
- Formación de equipos para la resolución de problemas, para atacar a los problemas crónicos. Los equipos estarán compuestos por una muestra representativa de miembros de distintas disciplinas.
- Uso de estadísticas para controlar procesos y señalar áreas con problemas.
- Eliminación de barreras entre departamentos para poder trabajar juntos hacia una causa común.
- Escuchar perceptivamente a las sugerencias de mejoras presentadas por personas que están haciendo el trabajo y proceder a la pronta implementación de aquellas mejoras que son aceptadas por la gerencia.
- Proveer a los empleados de las herramientas o equipos adecuados para que ellos puedan hacer el mejor trabajo posible; dar suficiente tiempo para que el trabajo se haga bien; y el reconocimiento al trabajo de calidad.
- Comprometer los recursos necesarios para mejorar los procesos en todas las funciones del negocio.

Por que sólo la gerencia puede hacer que tales cambios sucedan, que permanescan y que sean productivos, el Compromiso de la Dirección es mandatorio (Grupo INFRA, 1994).

Es importante conocer como ha evolucionado el concepto de calidad a través del tiempo ya que esto nos hace pensar que el ser humano tiene un profundo interés por hacer las cosas bien para su satisfacción, seguridad y bienestar. Ya que no es en primer lugar el producto lo más importante sino que es básico tomar en cuenta al ser humano primero para así manejar todas las herramientas de la mejor manera y así lograr calidad en el producto.

El siguiente capítulo se hablará de lo importante que es tomar en cuenta primordialmente al ser humano como trabajador y como cliente; al trabajo en equipo, a la comunicación, a la metodología y los pasos que se deben seguir para un buen desarrollo personal en el trabajo, dentro de una organización sea esta macro, mediana o micro empresa. Esto es, conocer su conducta, su desarrollo, su posición, su capacidad dentro del puesto de trabajo conjuntamente con su entorno.

# **CAPÍTULO II**

## **Filosofías de Calidad**

**W. EDWARDS DEMING.  
PHILIP CROSBY .  
J.M. JURAN.  
C. KAORU ISHIKAWA.**

## W. EDWARDS DEMING

El punto de vista de Deming respecto a la importancia de la calidad, se encuentra plasmado en su denominada "Reacción en cadena" (Deming, 1989):

Al mejorar la calidad, decrecen los costos por que hay menos reprocesos, menos equivocaciones, menos retrasos; se utiliza mejor el tiempo-máquina y los materiales, todo ello mejora la productividad; con lo que se conquista el mercado al tener mejor calidad y precio más bajo; se permanece en el negocio, y hay más trabajo.

Otro esquema significativo sobre la generación de la calidad, en la perspectiva de Deming, es la producción vista como un sistema:(ver diagrama 2)

Conforme a la secuencia anterior, Deming señala que es necesario dejar de hablar de calidad y entrar en acción: los materiales y el equipo entran por la izquierda, de modo que es fundamental mejorar los materiales de recepción. Es necesario trabajar con el proveedor como si fuera socio de la empresa, con una relación de lealtad y confianza a largo plazo para precisamente mejorar los materiales en recepción y disminuir los costos.

En el esquema, el consumidor es la pieza más importante de la línea de producción, por lo tanto la calidad se debe de orientar a las necesidades del consumidor, tanto del presente como del futuro.

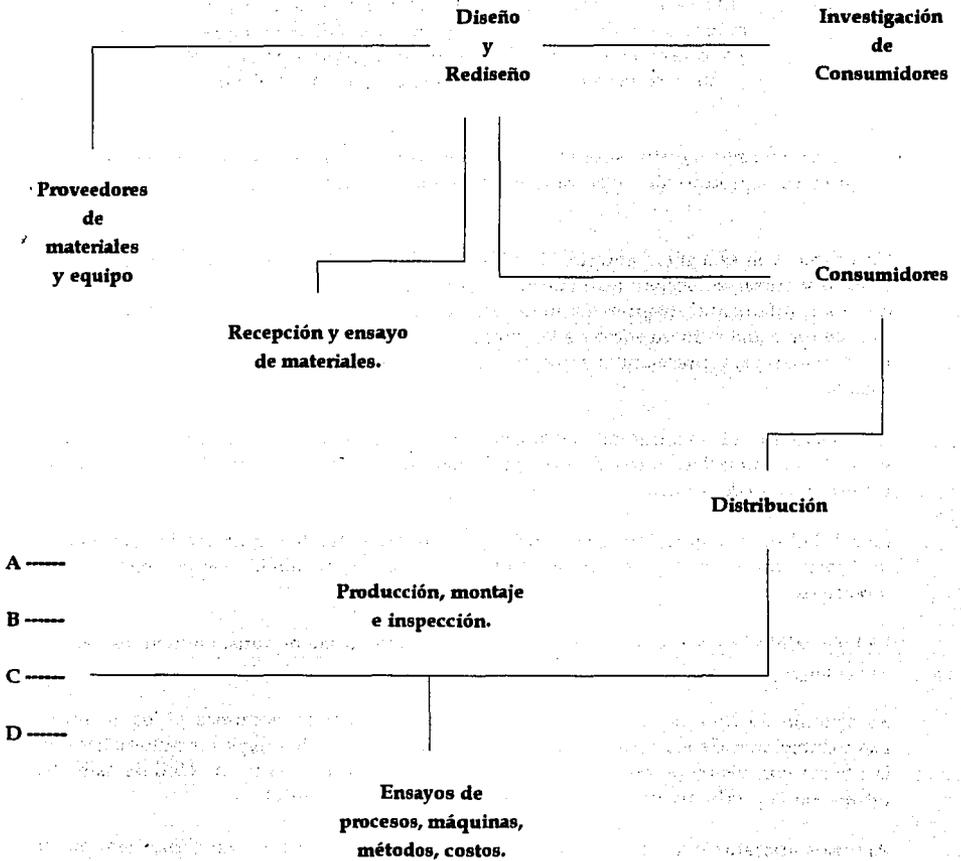
La calidad ha de comenzar en la mente de la dirección, ha de seguir con la asunción de un fuerte compromiso y continuar con la toma de responsabilidades por parte de los directivos.

La baja calidad significa costos elevados, los defectos no salen gratis, alguien los hace, y se les paga por hacerlos.

En opinión de Deming la respuesta no la tienen las nuevas máquinas ni los aparatos. Las exhibiciones de los aparatos para la automatización y los registros automáticos en la oficina son visitados por miles de personas que buscan una forma fácil de salir del retraso en la productividad, confiando en los equipos de cómputo.

Algunos aparatos pueden incrementar la productividad lo suficiente como para pagar el gasto, pero el efecto conjunto de las nuevas maquinarias, aparatos e ideas brillantes constituyen un paquete pequeño comparado con los beneficios en la productividad que lograrán los directores de las compañías que sobrevivan a la decadencia.

## GENERACIÓN DE LA CALIDAD EN LA PERSPECTIVA DE DEMING



**Diagrama 2**

Por otra parte medir la productividad no hace mejorar la productividad, pues tales medidas son como las estadísticas de los accidentes: nos dicen el número de accidentes en casa, en la carretera, y en el lugar de trabajo, pero no nos dicen como reducir la frecuencia de los accidentes. A veces las cifras le dicen a la dirección cómo han ido las cosas, pero no le dicen como mejorarlas.

La forma de lograr un cambio que detenga la decadencia de la industria occidental y contribuya a su desarrollo depende del estilo de la gestión occidental.

El hacer muchos esfuerzos sin la guía de unos principios, puede ocasionar mucho daño, tan sólo hay que pensar en el caos que surgiría si cada empleado hiciera su mejor esfuerzo, pero sin saber exactamente qué tiene que hacer. Para Deming, aún cuando todo el mundo sepa lo que tiene que hacer y además que todo el mundo haga lo mejor que sabe, se obtendrían de todos modos conocimiento y esfuerzos disipados. Se necesita mas bien un buen trabajo de equipo y buenos líderes de equipo para que el esfuerzo sea coherente, al igual que el conocimiento.

La necesidad de un plan global integrado se justifica con el planteamiento de las dos cuestiones siguientes:

1. ¿Dónde piensa estar la compañía dentro de cinco años?
2. ¿Cómo puede conseguir ese objetivo el director de la compañía? ¿Con que método?

Deming afirma que lo que hace falta es un compromiso y una participación ininterrumpida. Es necesaria una nueva gestión que cambie la forma de actuar de los directivos.

Deming propone una base de los 14 puntos como base de partida para efectuar la transformación de la industria. En su opinión, no es suficiente con tan sólo resolver los problemas grandes o pequeños. La adopción y la actuación sobre los 14 puntos es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio. Estos 14 puntos funcionan tanto en las empresas pequeñas como en las más grandes, sean de servicios o dedicadas a la fabricación.

Los 14 puntos siguientes, junto con las siete enfermedades mortales y los obstáculos, constituyen la base de la filosofía de Deming.

Por supuesto, de estos puntos, Deming aborda una metodología general para la puesta en marcha de un programa de calidad.

La siguiente descripción de los 14 puntos, de las siete enfermedades mortales y de los obstáculos, está basada en la obra de W.E. Deming titulada "Calidad Productividad y competitividad. La salida en crisis" y en el libro de Mary Walton titulado "Cómo administrar con el método Deming"(1986).

## **LOS CATORCE PUNTOS DEL MÉTODO DEMING EL MÉTODO GERENCIAL DEMING**

### **Punto 1: Crear Constancia en el Propósito de Mejorar el Producto y el Servicio.**

En relación a la permanencia de la compañía en el negocio, existen dos clases de problemas, los de hoy y los de mañana; en el supuesto caso de que exista un mañana para la compañía que espera continuar en el negocio.

Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción con las ventas, el presupuesto, el empleo, las utilidades, el servicio, las relaciones públicas, los pronósticos. La mayor parte de las compañías de los Estados Unidos tienden a hacer hincapié en tales problemas, sin presentarle una adecuada atención al futuro. Como los gerentes de empresas cambian cada dos o tres años, sus intereses son a corto plazo. Vienen para los próximos dividendos trimestrales, sin tomar en consideración si dentro de cinco años estarán o no en el negocio.

"Es muy fácil quedarse enredado en los enmarañados nudos de los problemas de hoy, adquiriendo una eficacia cada vez mayor al respecto" menciona Deming. Pero ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, subraya, podrá continuar en el negocio.

Los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar empleo en compañías que parecen ser más prometedoras.

Las compañías pueden pensar que tienen una declaración de constancia en el propósito. Pero ¿con cuánta frecuencia la consultan? pregunta Deming. Les recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro y que desarrollen un plan y métodos para continuar el negocio.

Ser constante en el propósito significa:

#### **1) Innovación**

La innovación no consiste en la introducción de algún producto nuevo llamativo, por el sólo hecho de tener algo nuevo que vender. El producto o servicio deben tener un mercado, debe ayudarle a la gente a vivir mejor en algún sentido material.

Por su naturaleza misma, la innovación requiere fe en el futuro. No tiene posibilidad de éxito, dice Deming, a menos que la alta gerencia declare su inquebrantable compromiso con la calidad y con la productividad.

Innovar es asignar recursos para la planificación a largo plazo. Los planes para el futuro exigen considerar:

- Los nuevos servicios y productos que puedan ayudar a las personas a vivir mejor materialmente, y que vayan a tener un mercado.
- Los nuevos materiales que harán falta; el costo probable.
- El método de producción; los posibles cambios en el equipo para la producción
- Las nuevas habilidades necesarias, y en que número.
- La formación de los supervisores.
- El costo de la producción.
- El costo del mercadeo; planes para el servicio; costo del servicio.
- El comportamiento en las manos del usuario.
- La satisfacción del usuario.

Pero la innovación no es suficiente. Los productos nuevos no son la salvación de una compañía tambaleante.

## 2) Invertir recursos en investigación y en instrucción.

Con el fin de prepararse para el futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

## 3) Continuo mejoramiento del producto y del servicio

Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes, incluso de los que parecen estar presentando dificultades. El status quo no es la solución. El Dr. Deming escribe con un toque de ironía: "Es un error suponer que la producción eficiente del producto y del servicio pueda, a ciencia cierta, mantener una organización solvente y hacer que aventaje a la competencia. Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia y quiebre si erróneamente se dedica a fabricar un producto que no debiera o a prestar un servicio que no debiera prestar, aunque todos los miembros de la organización se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia".

## 4) Invertir en el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y en nuevas ayudas para la producción tanto en la oficina como en la planta

Obviamente, una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionen satisfactoriamente ni pueda lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

El Dr. Deming dice: " La gente se preocupa por el futuro, y el futuro abarca noventa días a los sumo, o es inexistente. Puede no haber futuro. Esto es lo que ocupa la mente de la gente. Esa no es la forma de continuar en el negocio. No es la forma de progresar. Es necesario dedicar algún tiempo al futuro. Y desentenderse de él. De todos modos

nada podría suceder hoy. De igual posponerlo otro día, otra semana; nada se pierde por que de todos modos nada ha de suceder hoy. De modo que se va posponiendo una y otra vez, y nada sucede".

### **Punto 2: Adoptar una Nueva Filosofía**

La calidad debe convertirse en una nueva religión. El japonés ha introducido una nueva era económica de confiabilidad y de operación sin contratiempos. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o ninguno en absoluto, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco. Los defectos no son gratuitos.

"El costo de vida depende inversamente de los bienes y servicios que determinada suma de dinero pueda comprar", indica el Dr. Deming "un servicio confiable reduce los costos. Las demoras y los errores aumentan los costos".

Hace falta una nueva transformación que nos permita enfrentarnos a la nueva era económica .

### **Punto 3: Dejar de Depender de la Inspección en Masa**

La inspección que se hace con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demaciado tardía, ineficaz y costosa". El resultado de la inspección es desperdicio, degradación y reproceso. "La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso".

La manera antigua: Eliminar la mala calidad mediante la inspección.

La manera nueva: Incorporar la buena calidad:

Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se está haciendo, a fin de obtener datos para los gráficos de control.

En algunos casos, podría ser necesaria una inspección del ciento por ciento, por razones de seguridad "o para evitar situaciones embarazosas, y algunas veces incluso para lograr un costo total mínimo". La inspección debe llevarse a cabo de una manera profesional, no por medio de métodos superficiales.

Sin embargo, en todos los demás casos, el objetivo de toda compañía debe ser abolir la calidad por inspección.

Inclusive la inspección que se hace durante las diferentes etapas de producción, en vez de hacerse al final, no constituye respuesta. A nadie le gusta tener que repetir un trabajo. Con mucha frecuencia sucede que la cantidad de piezas defectuosas crece hasta tal punto que, por pura desesperación se usan tal como están.

Ciertamente, la inspección será necesaria durante el período en que se está mejorando progresivamente la calidad, pero no ha llegado al punto en que una inspección se vuelve innecesaria a causa de rendimientos decrecientes. Podría ser necesario inspeccionar o someter a prueba materiales que entran, para determinar qué proveedor ofrece la más alta calidad. En esta etapa se pueden eliminar muchos problemas. En general, la inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

Deming llama la atención sobre lo absurdo que es "cumplir con las especificaciones". Esto implica que todo lo que está incluido en las especificaciones puede estar muy bien, mientras que algo que se aleje un tanto de ellas, está mal. Fué el Dr. Taguchi quién advirtió lo absurdas que eran tales suposiciones y propuso que el principio fuera mejorado notablemente. Los japoneses han aprendido que una variación cada vez menor disminuye el costo total.

#### **Punto 4: Acabar con la Práctica de Adjudicar Contratos de Compra Basándose en el Precio**

Esta práctica tiene tres serias desventajas: La primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. Y eso provoca variación, y esta variación causa problemas en la producción y deteriora la calidad. La segunda desventaja es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera, que produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

"El precio", subraya Deming, "no tiene significado alguno sin una medida de la calidad que se esta comprando".

La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un sólo proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad.

Cerrar tratos con el proveedor más barato es la manera aceptada de hacer negocios en Estados Unidos. Sin duda hacer economías es una cualidad admirable, y los costos tienen importancia. Pero cuando el bajo costo garantiza baja calidad en cualquier punto de la cadena de suministro, entonces el producto final, aunque sea barato, sería así mismo de mala calidad. En efecto, a menudo la baja calidad del producto final puede atribuirse a problemas con los materiales que entran.

Una etiqueta de precio, es inequívoca, y por lo tanto atractiva. Determinar la calidad es un asunto totalmente diferente, requiere de cierto grado de conocimiento y habilidad. El agente de compras debe estar capacitado en evidencia estadística, complementada por la experiencia. El agente de compras también debe aprender cómo se usan los materiales, a fin de adquirir la información correcta del proveedor. Una materia prima puede satisfacer las especificaciones, y, sin embargo, presentar problemas en la producción.

Mejor que los manuales repletos de estándares que deben conocer los proveedores para poder negociar, sería la evidencia de que la gerencia de una compañía proveedora este activamente comprometida con los Catorce Puntos, especialmente con el Punto Cinco, que trata del mejoramiento continuo de las procesos.

Un proveedor que tiene la seguridad de contar con un contrato a largo plazo es más probable que se arriesgue a ser innovador o a modificar los procesos de producción que un proveedor que tiene contrato a corto plazo y no puede darse el lujo de adaptar un producto a las necesidades de un comprador. Las relaciones a largo plazo tienen otras ventajas: El papeleo de contabilidad y otros papeleos se simplifican al reducirse el numero de proveedores y de puntos de embarque.

Las compras deben ser un esfuerzo hecho en equipo; una de las personas más importantes del equipo debe ser el proveedor, y es necesario elegirlo, si uno tiene la opción basándose en el historial de mejoramiento de él y en sus esfuerzos por aprender y cumplir los Catorce Puntos.

El equipo debe incluir asimismo al ingeniero de producto y a los representantes de los departamentos de producción, compras, ventas o cualesquiera otros departamentos que están involucrados con el producto. Otros miembros vitales serán las personas que tengan que operar los equipos.

#### **Punto 5: Mejorar Continuamente y Por Siempre el Sistema de Producción y de Servicios**

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a mejorar continuamente. Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitarse a los sistemas de producción o de servicios. Los departamentos de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

Deming subraya que la gerencia debe tomar iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por sí solos.

La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso. Equivale simplemente a "apagar un incendio".

La reflexión estadística es crítica para el mejoramiento de un sistema. Únicamente mediante el uso de los datos apropiadamente interpretados pueden tomarse decisiones inteligentes. Pero depender exclusivamente del empleo de estadísticas es una forma segura de ir a la quiebra. Una compañía debe cumplir la totalidad de los Catorce Puntos.

De igual manera cumplir las especificaciones no da por resultado el mejoramiento constante; garantiza el status quo.

"Cero defectos" es la misma idea errónea. Como meta, no tiene sentido. Debe haber un método. Otro tanto sucede en el caso de "enfrentarse a la competencia".

Resulta más apropiado, considerar preguntas tales como si su firma se está desempeñando mejor que el año pasado, o que hace dos años; si el mercadeo es más eficaz; si los clientes están más satisfechos y si el orgullo y desempeño de los empleados ha mejorado. Una empresa que ponga en práctica el Punto Cinco puede responder afirmativamente esas preguntas.

La mejora del proceso incluye una mejor asignación del esfuerzo humano, Incluye la selección del personal, su destino, su formación, para dar a cada uno, incluso a los trabajadores de fabricación, una oportunidad para avanzar en su aprendizaje y para contribuir con su talento. Supone eliminar las barreras para que cada uno esté orgulloso de su trabajo, tanto para los trabajadores de producción como para los directores y los ingenieros.

#### **Punto 6: Instituir la Capacitación en el Trabajo**

Son muy frecuentes los casos de trabajadores que aprenden su oficio por medio de otros trabajadores o que se ven obligados a depender de instrucciones escritas en forma ininteligible. A menudo es poca o nula la capacitación que han recibido. También sucede con frecuencia que los trabajadores no saben si han hecho correctamente su trabajo. Lo que puede ser aceptable un día, puede no serlo al día siguiente.

Es muy difícil borrar una capacitación inadecuada. Eso sólo es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

La misma clase de gráficos de control que se emplea para determinar si un proceso se encuentra bajo control estadístico, se puede emplear para hacer un registro gráfico del desempeño de un trabajador. Cuando la producción total ha alcanzado un nivel estable, la capacitación adicional no le servirá de ayuda al trabajador. Esto constituye una medida útil para saber si un trabajador ha recibido suficiente capacitación.

Por otra parte Deming pone énfasis en que la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación, y es preciso que tengan un conocimiento rudimentario de los gráficos de control. Si se establecen nuevos equipos o procesos, también debe haber reentrenamiento.

La formación debe ser reconstruida totalmente. La dirección necesita formación para

aprender todo lo relacionado con la compañía desde los materiales en recepción hasta el cliente. La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al trabajador de producción de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción.

#### **Punto 7: Instituir el Liderazgo**

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de los que están haciendo. Los trabajadores saben exactamente cuáles son esas barreras: énfasis en la cantidad no en la calidad; fabricar el producto rápidamente, en lugar de apropiadamente; oídos sordos a sus sugerencias; demasiado tiempo dedicado a la reposición del trabajo; herramientas deficientes; problemas con los materiales que entran.

En lugar de ayudarles a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario. A menudo los supervisores que han sido contratados acaban de graduarse en la universidad, y no conocen el trabajo que supervisan. Nunca han desempeñado el trabajo.

La tarea de la dirección consiste en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio; en la traducción desde la idea del diseño y al producto real.

Se debe abolir la focalización en la producción (gestión de cifras, gestión por objetivos, estándares de trabajo, cumplir las especificaciones, cero defectos, valoración del comportamiento) y poner en su lugar al liderazgo.

Algunas sugerencias que apuntan en este sentido son las siguientes:

- a) Eliminar las barreras que imposibilitan que el trabajador haga su trabajo con orgullo.
- b) Los líderes deben conocer el trabajo que supervisan. Deben de estar facultados para informar a la alta dirección de las condiciones que necesitan corregirse. La dirección debe actuar sobre las correcciones propuestas.
- c) Trabajar en la mejora de supervisión no mejora en el sistema.
- d) Tratar a cada falta o defecto y cada defecto como si se debiesen a una causa especial, que se tenga que localizar y eliminar.
- e) Los capataces por lo general no entienden del trabajo, y aún si entendiesen no podrían hacer nada por mejorar el trabajo.
- f) Se acostumbra responsabilizar a los empleados de algo que está fuera de su control.

#### **Punto 8: Desterrar el Miedo**

La mayor parte de las personas que trabajan, especialmente la que ocupan puestos gerenciales, no entienden en que consiste su trabajo, ni lo que esta bien o mal. La gente

tiene miedo a señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión, o peor aún, de que la culpen del problema. Además en tan raras ocasiones se toman medidas para corregir los problemas, que no existe incentivo alguno para ponerlos al descubierto. Y la mayor parte de las veces ni siquiera existe un mecanismo para solucionar los problemas. Sugerir ideas nuevas resulta demasiado arriesgado. La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor, su empleo. Teme que se le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación y hostigamiento. Teme a que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz o si hace demasiadas preguntas. Teme por el futuro de su compañía y seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió un error, de modo que el error nunca se corrige. La mayor parte de los empleados tiene la idea de que el único camino seguro es preservar el statu quo.

Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura. No tener miedo de expresar ideas ni de hacer preguntas. Los trabajadores no debieran de tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones adicionales o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

El miedo menciona Deming desaparecerá a medida que mejore la gerencia y a medida que los empleados adquieran confianza en ella.

Los conocimientos nuevos introducidos en una compañía pueden revelar algunos de nuestros fallos. Una perspectiva mejor consiste en aceptar los conocimientos nuevos por que pueden ayudarnos a realizar mejor el trabajo.

#### **Punto 9: Derribar las Barreras que hay entre las Areas de Staff.**

El personal de investigación, diseño, compras de materiales, ventas y recepción de materiales debe conocer los problemas surgidos con los diversos materiales y especificaciones de producción y montaje. De otro modo, habrá pérdidas en producción debido a la necesidad de reproceso, causada por haber intentado utilizar materiales inadecuados.

Todo el personal de ingeniería de diseño, compras de materiales, ensayos de materiales y los ensayos de comportamiento de un producto tienen un cliente, es decir la persona que tienen que intentar fabricar, con el material comprado, la cosa que fue diseñado. ¿por qué no familiarizar con el cliente?.

Cada área de staff puede estar optimizando su propio trabajo, pero no trabajar en equipo para la compañía.

El trabajo en equipo es necesario en toda la compañía; esto hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra, y que todo el mundo use su ingenio para resolver las cuestiones.

**Punto 10: Eliminar los Slogans, las Exhortaciones y las Metas Numéricas para la Fuerza Laboral.**

Es necesario eliminar las metas, los eslogans, exhortaciones y carteles que piden a la gente que aumente la productividad.

Ante las llamadas del tipo de "hagalo bien a la primera " puede preguntarse uno ¿cómo una persona puede hacerlo bien a la primera, si el material que recibe no está bien calibrado, tiene el color mal, o cualquier otro defecto, o si su máquina está estropeada, o los instrumentos de medida no son fiables?

Lo que tienen de malos los carteles o las exhortaciones es que no están dirigidos a las personas adecuadas. Que surgen de la suposición por parte de la dirección de que los operarios de producción podrían, si se esfuerzan, lograr cero defectos, mejorar la calidad, mejorar la productividad, y cualquier otra cosa que fuera conveniente. Los gráficos y carteles no tienen en cuenta el hecho de que la mayor parte de los problemas vienen del sistema, el cual es responsabilidad de la dirección.

Las exhortaciones y los carteles generan frustración y resentimiento. Les advierte a los trabajadores que la dirección no es conciente de las barreras que hay para que esten orgullosos de su trabajo.

**Punto 11: Eliminar las Cuotas Numéricas.**

Las cuotas o estándares de trabajo tales como "trabajo diario calculado" o las "tasas" obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Generalmente se están usando los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

En la producción los índices se establecen a menudo según el trabajador medio. La mitad de ellos están por encima del promedio y la otra mitad por debajo. Lo que ocurre es que las personas de la mitad superior se amoldan al índice nada más. Las personas por debajo del promedio no pueden llegar al índice. Los resultados son pérdidas, caos, insatisfacción y rotación de personal. Algunos índices establecen según los logros del mejor, lo cual es peor aún.

Más devastador aún es el trabajo por unidad a la gente se le paga por el número de unidades que produce bien sean defectuosas o no. Incluye en la misma categoría los incentivos en dinero por que estos también estimulan a la gente para que produzcan cantidad en vez de calidad.

Un estandar de trabajo apropiado definiría lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. Deming sugiere que se estudie el trabajo y que se definan los límites del trabajo.

Si hay un sistema estable no tiene sentido especificar un objetivo. Se obtendrá lo que el sistema produzca. No se puede alcanzar un objetivo que esté por encima de la capacidad del sistema.

Si no hay un sistema estable, tampoco tiene sentido establecer un objetivo. no hay forma de saber lo que el sistema producirá: no tiene capacidad.

**Punto 12: Eliminar las Barreras que Privan a la Gente de su Derecho a Estar Orgullosa de su Trabajo.**

Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se espera. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación acerca de su trabajo hasta que se conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya sera demasiado tarde.

Las barreras se deben eliminar mediante un sistema el cual los empleados puedan dar cuenta de las dificultades que hubieran con la maquinaria y con los materiales, de un modo que se preste pronta atención.

Para afrontar los problemas de la gente los gerentes trabajan con programas que comprometan la participación de los empleados llamado "Círculos de Control de Calidad".

**Punto 13: Instituir un Programa Vigoroso de Educación y Reentrenamiento.**

Lo que necesita una organización no es sólo gente buena sino que esta gente debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento, que es una inversión en la gente son necesarios para la planificación a largo plazo.

La educación y el reentrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades.

**Punto 14: Actuar para Lograr la Transformación.**

Es necesario que la dirección actúe conforme a los trece puntos antes mencionados. Han de luchar en cada uno de los trece puntos y contra las enfermedades mortales y los obstáculos.

Los directores han de tener el valor de romper con la tradición, incluso hasta el extremo de quedar aislados de sus iguales.

Así mismo, los directores explicarán, por medio de seminarios y otras medidas, a una masa de gente crítica dentro de la compañía, por qué es necesario el cambio, y el cambio involucra a todo el mundo.

También es necesario considerar que toda actividad o trabajo, forma parte de un proceso. El diagrama de flujo de cualquier proceso dividirá el proceso en etapas. Las etapas como un todo constituyen el proceso. Las etapas no constituyen entidades individuales, funcionando cada una al máximo.

El trabajo interviene en cualquier etapa, cambia el estado y pasa a la etapa siguiente. La etapa final enviará el producto o servicio al cliente final.

El ciclo de Shewhart es un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa. También es un procedimiento para descubrir una causa especial que haya sido detectada por una señal estadística.

**El ciclo de Shewhart puede describirse del modo siguiente:**

Paso 1. El primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo. Organizar el equipo apropiado. Cuestionando: ¿Cuáles podrían ser los logros más importantes de este equipo?, ¿Que cambios serían convenientes?, ¿De qué datos se disponen?. ¿Se necesitan nuevas observaciones?.

Paso 2. Efectúe las pruebas o haga el cambio preferentemente en pequeña escala.

Paso 3. Observe los efectos del cambio o ensayo.

Paso 4. Estudiar los resultados.

Paso 5. Repetir el paso uno con los conocimientos acumulados.

Paso 6. Repetir el paso dos y siguientes.

Existen cuatro pasos para el ciclo de la calidad:

Planear-Hacer-Verificar-Actuar.

## **LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES**

Las enfermedades mortales se oponen a la transformación del estilo de gestión occidental. La curación de ellas requiere de una completa reorganización de este estilo de gestión.

La diferencia entre las enfermedades y los obstáculos reside en parte en la dificultad de la erradicación, y en parte en la gravedad del daño afligido.

**1. La enfermedad paralizante: falta de constancia en el propósito.**

El enfoque de mirar solamente el dividendo trimestral descuida el verdadero mejoramiento. Es mejor proteger una inversión trabajando continuamente para mejorar los procesos, el producto y el servicio, que harán que el cliente regrese.

## **2. Énfasis en los beneficios a corto plazo.**

Tanto la persecución de los dividendos trimestrales y los beneficios a corto plazo hacen fracasar la constancia en el propósito. Las prisas en lograr un buen dividendo al final del trimestre llevan a las empresas a aplazar pedidos de material, equipo, recortar la investigación, la educación, la formación.

El accionista que en verdad necesita los dividendos para vivir está más interesado en los dividendos futuros que solamente en el tamaño de los dividendos de hoy.

Cuando se hace énfasis en los veneficios a corto plazo se hace fracasar constantemente a la constancia en el propósito y al crecimiento a largo plazo.

## **3. Evaluación del comportamiento, calificación por méritos, o revisión anual.**

Tanto la evaluación del desempeño como la gestión por objetivos y la gestión por números, conducen al mismo mal, el efecto es devastador. Una mejor definición de este estilo de administrar es el de gestión por miedo, debido a que alimenta el comportamiento a corto plazo, aniquila la planificación a largo plazo, desarrolla el miedo, derriba el trabajo en equipo, alimenta las rivalidades y el politiquero.

Deja a las personas amargadas, desechas, heridas, apaleadas, desoladas, descorazonadas, sintiéndose inferiores, algunas incluso deprimidas, incapaces de trabajar durante varias semanas después de recibir la calificación, incapaces de comprender por qué son inferiores. Esto no es justo, ya que describe a las personas de un grupo unas diferencias que pueden estar totalmente causadas por el sistema dentro del que trabajan.

La calificación del comportamiento está centrada en el producto final, no sobre el liderazgo para ayudar a la gente.

La calificación por méritos recompensa a las personas que los hacen bien dentro del sistema. No trata de recompensar los intentos de mejorar el sistema.

Los sistemas tradicionales de valoración incrementan la variabilidad del comportamiento de las personas. El problema reside en la imprecisión implícita de los esquemas de calificación. Cuando alguien es evaluado por debajo del promedio imita a alguien que quedó por encima del promedio, se produce un comportamiento deteriorado.

## **4. Movilidad de los directivos.**

La incertidumbre y desconciertos que provoca la movilidad de la alta dirección es nefasta para el logro de la calidad.

¿Cómo puede alguien estar comprometido con una política cuando su puesto es sólo para unos pocos años?

La movilidad anual del trabajo en equipo que es tan vital para seguir existiendo. Llegar a un nuevo director, todo el mundo se pregunta qué ocurrirá.

La compañía cuya alta dirección está arraigada y comprometida con la causalidad y la productividad no padece incertidumbres y desconciertos.

### **5. Dirigir una compañía basándose sólo en las cifras (contando el dinero).**

Las cifras son importantes, pero aquel que dirige su compañía únicamente por las cifras visibles, con el tiempo se quedará sin compañía y sin cifras.

En realidad las cifras más importantes que se necesitan para la gestión son desconocidas e incognoscibles, pero es sumamente importante tomarlas en cuenta. Ejemplos:

1) El efecto multiplicador sobre las ventas que tiene un cliente satisfecho, y el efecto contrario de un cliente insatisfecho.

2) El incremento de la calidad y la productividad a lo largo de toda la línea, que surge cuando se consigue algún éxito en la mejora de la calidad en cualquier etapa anterior.

3) Mejora de la calidad y productividad cuando la dirección deja en claro que la política de la compañía será, en adelante, permanecer en el negocio adecuado al mercado: Que esta política es inmovible, independientemente de quien entre y salga.

4) Mejorar la calidad y productividad cuando hay una mejora continuada de los procesos y también cuando se eliminan los estándares de trabajo, y cuando hay mejor formación o supervisión.

5) Mejora la calidad y la productividad por medio de un equipo formado por el proveedor seleccionado, el comprador, el ingeniero de diseño, ventas y el cliente, que trabajan en un nuevo componente o en el rediseño de un componente ya existente.

6) Mejora de la calidad y productividad por medio del trabajo en equipo entre los ingenieros, producción, ventas y el cliente.

7) Perjuicios por la calificación anual del comportamiento.

8) Perjuicios que ocasionan las trabas a que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo.

9) En el transporte de mercancías, por ejemplo ¿Dónde están las cifras del costo de los extravíos?, ¿De retrasos por un mal mantenimiento?.

## **6. Demasiados costos médicos.**

Los costos médicos se incrementan excesivamente y representan en algunas compañías el gasto más fuerte.

## **7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios.**

Al respecto se puede decir que los Estados Unidos es el país que más litigios tiene en el mundo.

## **ALGUNOS OBSTÁCULOS**

Además de las enfermedades mortales hay toda una procesión de obstáculos. No obstante algunos de ellos son más fáciles de curar que las enfermedades mortales (Walton M., 1986).

### **A) Buscar resultados inmediatos.**

Se piensa que la mejora de la calidad y la productividad se logra por medio de un acto de fe. Algunas personas piensan que la consulta con un estadístico competente es más que suficiente para sacar adelante la compañía en el camino hacia la calidad y la productividad.

### **B) La suposición de que resolviendo los problemas, automatización aparatos y nueva maquinaria transformará la industria.**

La tecnología en sí misma no constituye un arreglo para los problemas de calidad. Se piensa que la utilización de un aparato (automatización o maquinaria robotizada) puede representar un ahorro significativo; no obstante se toma en cuenta el costo total.

Cualquier ahorro que sea producto de la mejora, por más pequeño que sea, es sumamente importante para la compañía, máxime si es logrado por los trabajadores.

### **C) Búsqueda de ejemplos.**

La mejora de la calidad aunque es un método aplicable a diferentes problemas y situaciones, no consiste en una serie de recetas de cocina.

Es frecuente que a un consultor se le pidan ejemplos de casos bien resueltos en una línea de productos similares.

Las compañías tienen la tendencia a ir a otro sitio en busca de soluciones de problemas a ver si pueden copiarlas. Esto constituye un peligro.

Ningun número de ejemplos con buenos o malos resultados en cuanto a la mejora de la calidad y la productividad indicarán si determinada compañía tendrá éxito en la calidad. Los ejemplos por sí mismos nada enseñan; es necesario saber por qué una práctica tiene éxito o fracasa.

**D) Nuestros problemas son diferentes.**

Desde luego que los problemas de cada compañía son diferentes, pero los principios que ayudan a mejorar la calidad del producto y del servicio son, por naturaleza universales.

**E) La instrucción obsoleta en las escuelas.**

A los estudiantes de las escuelas empresariales se les enseña que la gestión es una profesión, que están preparados para ocupar puestos de reponsabilidad. Esto es falso. La mejor manera de que un estudiante aprenda un oficio consiste en ponerse a trabajar en cualquier compañía buena.

**F) Enseñanza deficiente de los métodos estadísticos en la industria.**

Se contratan cursos urgentes sobre métodos estadísticos que resultan poco útiles, en razón de que los instructores hacen una mala aplicación. Muchas personas aprenden lo que no se debe.

**G) Uso de tablas de aceptación inadecuadas.**

En la industria americana ciertas tablas de aceptación o rechazo, según los ensayos de las muestras sacadas de lotes, garantizan que algunos clientes reciban productos defectuosos.

**H) El departamento de calidad se ocupa de todos los problemas de calidad.**

Al dejar los departamentos de calidad, la calidad completa de la empresa, se le ha quitado esa tarea a las personas que pueden contribuir a ella, o sea los directores, supervisores, jefes de compras y trabajadores de producción.

La dirección desorientada por los gráficos de control y los pensamientos estadísticos, es feliz de dejar la calidad en manos de las personas que los mistifican.

Lo que la dirección necesita son los gráficos que demuestren si el sistema ha alcanzado una situación estable, o si todavía está infestado de causas especiales.

**I) Los problemas residen completamente en la mano de obra.**

En todo el mundo predomina la suposición de que no habría problemas en la producción o en el servicio si tan sólo los trabajadores hiciesen mejor su trabajo, de la manera en que se les enseñó.

Sin embargo, los trabajadores están limitados por el sistema y el sistema pertenece a la dirección.

#### **J) Falsos comienzos.**

Un falso comienzo ocurre cuando se cree que enseñar en masa los métodos estadísticos a suficientes personas de producción hará cambiar las cosas. Resulta vital la comprensión de la variación de las causas especiales y las causas comunes, y de la necesidad de reducir constantemente la variación debida a las causas comunes.

Los falsos comienzos producen satisfacción momentánea, pero después conducen a la frustración, desesperación, decepción y atrasos.

Otro falso comienzo son los círculos de control de calidad. La idea es atractiva, pues el trabajador de producción no puede decir mucho acerca de las cosas que van mal y como se pueden mejorar. No obstante, un círculo de control de calidad sólo puede ir adelante si la dirección actúa según la recomendación del círculo. Muchos círculos son una salida cómoda para los directores.

Así, un buen sitio para instalar los círculos de control de calidad es entre los directivos.

#### **K) Pensar que verdaderamente se ha instalado control de calidad.**

Instalar el control de calidad no se instala como se instala una alfombra nueva en un despacho. Más bien debe consistir en un proceso de aprendizaje, año tras año, con la alta dirección a la cabeza de toda la compañía.

#### **L) El ordenador despersonalizado.**

El ordenador puede ser una bendición, pero también una maldición.

Los ordenadores tienen efectos negativos cuando las personas se sienten intimidados por ellos. No pueden decirle qué datos o qué gráficos necesitan; en su lugar aceptan cualquier cosa que les dé el ordenador, que son montones de cifras.

Una cifra aislada suministra poca información por sí misma. Puede ser mal interpretada, además de que varían día tras día a menos que se las mantenga constantes por miedo. Lo que la dirección necesita es comprender la variación.

#### **M) La suposición de que sólo se necesita cumplir las especificaciones.**

Las especificaciones no son suficientes si no se sabe para qué se va a utilizar el material. Es necesario conocer el objetivo de utilización del material o producto elaborado.

Por ejemplo, al cliente final, propietario de un coche no le importan las especificaciones de las ochocientas piezas de la transmisión, sólo le importa que la transmisión funcione y que sea silenciosa.

**N) La falacia de los cero defectos.**

El tener dispositivos que garanticen cero defectos desplazan la distribución hacia adelante y hacia atrás dentro de los límites de las especificaciones, consiguiendo cero defectos y al mismo tiempo llevando las pérdidas y los costos al máximo.

**Ñ) Ensayos inadecuados de los prototipos.**

Los prototipos pueden variar una vez que se lleven al montaje en producción aún cuando se hayan ensayado previamente según las características medidas de todas la piezas muy próximas al valor nominal o previsto.

Cualquier persona que está haciendo un ensayo debe hacerse varias preguntas respecto a los resultados esperados, su capacidad de predicción, su grado de confiabilidad para futuras predicciones, su capacidad para planificar el cambio, la posibilidad de aprendizaje con base en los resultados.

**O) Cualquier persona que trate de ayudarnos debe saberlo todo sobre nuestro negocio.**

Las personas competentes saben como hacer su trabajo, pero no saben como manejarlo. La ayuda para mejorar sólo puede llegar de otro tipo de conocimiento. La ayuda puede venir de afuera de la compañía, combinando con los conocimientos que ya posee la gente de dentro de la compañía pero que no utilizan.

## **PHILLIP CROSBY**

Crosby ha desarrollado toda una forma sistemática de conseguir la calidad. Es un autor prolífico que ha sabido expresar de manera clara, sencilla y accesible las ideas básicas de la creación de la calidad en muchos lugares de Norteamérica y del mundo. Su enfoque eminentemente práctico del tipo "hágalo usted mismo", característico de una forma de pensar y hacer las cosas de la sociedad norteamericana, le ha valido una amplia difusión de sus conceptos y ha ganado adeptos en infinidad de empresas. No obstante, también ha sido severamente criticado al plantear el alcance de la calidad como un camino relativamente sencillo, que se puede "lograr a la primera".

Las siguientes ideas fueron tomadas de su obra "Calidad sin Lagrimas. El Arte de Administrar sin Problemas", publicado en 1988.

Los problemas de calidad que se enfrentan las organizaciones tienen varias características en común y se manifiestan en la falta de satisfacción que estos originan.

Entre los problemas se hallan:

1. Los productos y servicios que salen al mercado presentan, por lo general, desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos. Los productos de las empresas llevan incorporados irregularidades, características fuera de especificaciones, decisiones sobre revisión de los materiales, etc. en material circulante (o salida).
2. La compañía posee una extensa red de servicio postventa o red de distribución, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicio correctivo a fin de mantener satisfechos a los clientes. De esta manera, las compañías manufactureras mantienen un cuerpo de ingenieros de servicio quienes reparan copadoras, computadoras, mobiliario y otros productos que adquiere directamente del consumidor. Muchas veces los ingenieros de servicio llevan a cabo la instalación del producto, lo que les da la oportunidad de terminar de ensamblarlo en la oficina del cliente sin que este se entere de lo que está sucediendo. Existen productos que tienen incorporado un amplio servicio postventa como garantía de su buen funcionamiento, pero más bien implica una garantía de que puede fallar o de que va a fallar.
3. Los directivos no establecen estándares claros de realización ni siquiera una definición de calidad, por lo que los empleados desarrollan sus propios criterios al respecto.
4. La dirección desconoce el precio del incumplimiento. Pueden gastar más del 20% del importe de sus ventas en hacer las cosas mal.
5. La dirección niega ser la causa del problema. El principal obstáculo al mejoramiento es, sin duda, la terquedad de la dirección de la empresa.

Crosby señala que una organización puede ser vacunada contra el incumplimiento de los requisitos. Puede ser dotada de acciones que prevengan los problemas. Algunas de estas acciones competen a la dirección y otras se llevan a cabo por sentido común.

En este sentido existen tres acciones administrativas bien definidas:

- Determinación.
- Educación.
- Implantación.

La mayoría de las empresas centran su atención en la tarea de implantación antes de atender debidamente a las otras dos acciones administrativas. Ocurre así por que generalmente lo único que saben los altos directivos acerca de la calidad, es que invertir en ella implica un gasto, pero que si no se invierte en ella también habrá un gasto.

Crosby critica la efectividad de los círculos de calidad y del control estadístico de la calidad, debido a que a pesar de que algunas empresas utilizan estas técnicas durante años, es difícil proseguirlas y redundan en escaso mejoramiento. A este respecto agrega que estas técnicas son tan sólo instrumentos, pero que los instrumentos administrativos, por lo que sólo funciona si la administración se compromete con ellos por completo.

## LA DECISIÓN

Para Crosby, las empresas tienen problemas con la calidad, simplemente por la falta de decisión.

El mejoramiento de la calidad tiene características definidas; sin embargo, existen empresas que muestran los siguientes rasgos al no lograrlas de manera suficiente:

1. A este esfuerzo se le llama programa, no proceso. Para los altos directivos el problema de la calidad es sencillamente encontrar el conjunto de técnicas apropiadas que se apliquen a las personas apropiadas. La diferencia con el proceso es que nunca termina.
2. Todo el esfuerzo está destinado a los niveles inferiores de la organización. Se les adjudica todo el esfuerzo a estos niveles, descuidando la labor prioritaria con los altos ejecutivos.
3. El personal de control de calidad se muestra cínico respecto a la puesta en marcha de la calidad bajo los principios de "Cero defectos". "Hacer las cosas bien desde la primera vez". Consideran que la economía de calidad requiere errores.
4. La función de capacitación crea el material de capacitación. Las ideas sobre la calidad parecen tan simples que la gente se lanza a la capacitación sin darse cuenta de su profundidad.

5. La dirección está impaciente por lograr resultados. Al observar los costos de calidad, la dirección notifica que espera resultados inmediatos en su reducción, lo que se traduce en una serie de acciones de corto alcance, tales como la reducción del departamento de calidad.

Crosby afirma que no basta con estar decidido a hacer algo o actuar con decisión. El asunto respecto al que se está decidido tiene que estar muy claro en las mentes de todos los interesados.

Observa que a los directivos no se les puede enseñar dentro de sus empresas ya que sólo responden a una credibilidad que por lo general no se acepta dentro del grupo de sus partes. Tienen que salir del lugar y someterse a una "inmersión" que le ayude a cambiar sus opiniones.

De igual manera, considera que los esfuerzos por mejorar la calidad sólo darán fruto en aquellas empresas en que se acojan a ellos voluntariamente.

Otro aspecto es la credibilidad del compromiso de los directivos. Esta tiene que ser reforzada con la constancia. La dirección tiene que demostrar continuamente que su compromiso es permanente y de largo alcance.

## **PRINCIPIOS ABSOLUTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

Crosby ha integrado 4 conceptos fundamentales del proceso para el mejoramiento de la calidad. Estos principios absolutos responden a las preguntas:

1. ¿Qué es calidad?
2. ¿Qué sistema se requiere para propiciar la calidad?
3. ¿Qué estándar de realización deberá utilizarse?
4. ¿Qué sistema de medición se requiere?

### **PRIMER PRINCIPIO ABSOLUTO:**

**Calidad se define cómo cumplir con los requisitos.**

El mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo "haga las cosas bien desde la primera vez". Para lograrlo es importante que los requisitos sean comprendidos con claridad y hacer a un lado todos los obstáculos para su cumplimiento.

En relación a ello, los directivos tienen tres tareas a realizar:

1. Establecer los requisitos que deben cumplir los empleados.
2. Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos.
3. Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

## **SEGUNDO PRINCIPIO ABSOLUTO:**

### **El sistema de calidad es la Prevención.**

Uno de los costos mayores de las compañías relacionada a la calidad es el desprendido al área de verificación. La verificación es una forma muy cara y poco fiable de obtener calidad. Verificar, seleccionar y evaluar sólo filtra lo que ya está hecho. Lo que hace falta es la prevención.

El concepto de prevención se basa en la comprensión del proceso que requiere de acción preventiva.

El secreto de la prevención se basa en observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Estas causas pueden ser controladas. Cada producto o servicio está formado por un gran número de componentes, cada uno de los cuales debe tratarse por separado, con el fin de eliminar las causas de los problemas.

De ahí que el sistema para lograr la calidad es la prevención, no la verificación.

## **TERCER PRINCIPIO ABSOLUTO:**

### **El estándar de Realización es cero defectos.**

El estándar de realización es el medio que permite a la compañía progresar, puesto que sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de las millones de acciones que se realizan en una empresa.

Aún así el establecimiento de los requisitos es un proceso de fácil comprensión, pero la necesidad de cumplir con estos requisitos no se comprenden tan fácilmente.

Las personas actúan de acuerdo al estándar que se les entrega, siempre y cuando lo comprendan en su totalidad.

El estándar de realización debe ser Cero Defectos, no, "así está bastante bien".

## **CUARTO PRINCIPIO ABSOLUTO:**

### **La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.**

Un problema frecuente es que la calidad no se visualiza en términos financieros.

La mejor medida de la calidad es el dinero. El costo de la calidad se divide en dos áreas:  
El precio del incumplimiento (PI)  
El precio del cumplimiento (PC)

El precio del incumplimiento de los requisitos lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal.

El precio del cumplimiento con los requisitos es lo que hay que gastar para que las cosas salgan bien. Abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de la calidad, los esfuerzos de prevención y la educación en la calidad.

La medida de la calidad es el precio del incumplimiento, no los índices.

## **LA EDUCACIÓN**

Es necesario que todos conozcan los principios absolutos de la administración de la calidad; mientras que el proceso de los catorce pasos para el mejoramiento de la calidad debe ser comprendido por el equipo directivo de la empresa, ya que son ellos los encargados de lograr que se cumpla.

El papel de todo individuo para propiciar la calidad deberá ser comprendido por todas y cada una de las personas de la compañía.

El aspecto educativo general requiere de una educación ejecutiva, por medio de la cual los altos ejecutivos puedan aprender su posición específica; de una educación gerencial, es decir, de aquellos ejecutivos que han de poner en marcha el proceso; de un sistema de capacitación del personal en el cual todos los empleados de la compañía lleguen a comprender sus funciones; y de prácticas en donde el personal de funciones especiales tales como compras, contabilidad, calidad, mercadotecnia, etc., pueda aprender a hacer las cosas específicas de su área.

La educación ha de cubrir los siguientes niveles:

1. Educación a ejecutivos.
2. Educación a gerentes.
3. Educación al personal.

## **IMPLANTACIÓN**

Se requieren ciertas acciones que permitan cambiar la cultura y el estilo de administración de la empresa.

Esto significa pasar, de estar orientado hacia la excelencia, la valoración, el nivel de calidad y los índices, a orientarse hacia el cumplimiento de los requisitos, la prevención, cero errores y el dinero como medida.

El proceso de instalar el mejoramiento de la calidad es un camino que nunca termina. Cambiar una cultura implica intercambiar valores y proporcionar modelos de conducta; lo cuál se logra modificando las actitudes.

Crosby establece catorce pasos para el mejoramiento de la calidad:

### **1. Compromiso de la dirección:**

La dirección debe emitir una política de calidad de la compañía, la cual aclara que el compromiso es real y comprensible.

En segundo término, la calidad deberá ser el primer tema en las reuniones periódicas de evaluación que celebren los directivos. Deberá tener prioridad en las finanzas y ser discutida en términos concretos.

En tercer lugar, el director general y el director de operaciones deberán de preparar discursos sobre la calidad y decirselos a todos los empleados que encuentren.

### **2. Equipo para el mejoramiento de la calidad:**

Se necesitan unas cuantas normas de lo que debe hacer el equipo y acerca de como deben seleccionarse sus miembros.

El propósito del equipo es guiar el proceso y promover su evolución. Debe brindar coordinación y apoyo. El presidente del equipo debe ser alguien que tenga fácil comunicación con la alta dirección. Será necesario que comprenda la estrategia total y tenga mano firme para modificarla en caso necesario.

El proceso general requiere de un coordinador de tiempo completo, que dirija el esfuerzo haciendo que las cosas ocurran y que asegure la colaboración entre el presidente y el equipo.

### **3. Medición:**

Es necesario hacer mediciones claras, vinculadas al insumo, al proceso, al producto.

### **4. Costo de calidad:**

Para determinar el costo de la calidad pueden reunirse el contralor y otras personas interesadas. El costo de la calidad, una vez definido, puede servir para medir la actuación de los ejecutivos.

Para llamar la atención de los directivos, no hay nada más importante que el factor dinero.

### **5. Crear conciencia de calidad:**

La calidad debe difundirse, recordándose a todas las personas. Los carteles pueden ayudar a este propósito.

## **6. Acción correctiva:**

Es necesario contar con un sistema de acción correctiva. El verdadero propósito de un sistema de esta naturaleza consiste en identificar y eliminar los problemas para siempre. Estos sistemas tienen que basarse en informaciones que revelen cuáles son los problemas y el análisis que muestren las causas de esos problemas.

Un paso muy importante en la acción correctiva es la administración de la calidad del proveedor donde hay que ayudar a los proveedores a identificar los requisitos, a aclararlos y a resolver cómo se van a cumplir y a medir.

Es necesario llevarse a cabo estos seis pasos por la alta dirección y realizarse en primer lugar

## **7. Planear el día del Cero Defectos:**

El día de cero defectos consiste en una celebración que ha de tomarse muy en serio. Por lo tanto, su planeación tiene que hacerse de manera digna y sin preocupaciones.

## **8. Educación del personal:**

Es necesario desarrollar un sistema completo de educación en calidad que proporcione un mensaje estándar.

## **9. El día de Cero Defectos:**

Su fin es que la dirección se presente y haga un compromiso formal ante todos, de tal manera que sea obligatorio el cumplimiento.

## **10. Fijar metas:**

La mayoría de estos catorce pasos ocurren de manera simultánea. El objetivo final es de cero defectos, pero harán objetivos intermedios que vayan llevando hacia adelante este objetivo.

Las metas deberán ser en lo posible escogidas por el grupo y representadas en una gráfica que esté a la vista de todos. No deberán aceptarse metas mínimas.

## **11. Eliminar las causas del error:**

Para eliminar las causas del error se debe pedir a las personas que señalen los problemas que tienen, de manera que se pueda hacer algo al respecto.

## **12. Reconocimiento:**

La creación y desarrollo de un programa de reconocimiento para ejecutivos y empleados por igual, es una parte muy importante del mejoramiento de la calidad. El proceso de reconocimiento deberá pensarse bien y llevarse a cabo en varios niveles.

El dinero es una muy mala forma de brindar reconocimiento. No es de índole suficientemente personal.

## **13. Consejos sobre la calidad:**

Su objetivo es reunir a todos los profesionales de la calidad y permitirles aprender unos de otros. También pueden apoyar al proceso para el mejoramiento de la calidad.

## **14. Repetir todo el proceso:**

El proceso ha de repetirse, ya sea con el mismo equipo o con un nuevo, a modo de llegar a ser una forma perdurable de vida, y constituirse en la cultura de la compañía.

## **J.M. JURAN**

El es quien ha aportado un firme marco conceptual y metodológico enfocado básicamente a la alta dirección de las empresas.

Los siguientes aspectos de su obra, están basados en su libro "Juran y el Liderazgo para la Calidad: Un manual para Directivos" (1990).

Juran plantea la necesidad de que los directivos tengan un marco comprensible sobre el cual constituir un enfoque coherente y unificado para la gestión de la calidad. Si se cuenta con este marco es factible que los directivos establezcan objetivos de calidad y que dirijan a sus organizaciones hacia esos objetivos establecidos por medio de la unidad que proporcionan conceptos comunes, estrategias, procesos, formación y motivación.

De ahí que para Juran es fundamental dotar de un esquema conceptual a la alta dirección que sirva de guía en el establecimiento de la calidad.

No obstante, Juran observa que existen ciertos obstáculos para conseguir una unidad en este marco de ideas:

1. Obstáculos obvios que surgen de las diferencias en los puntos de vista de los miembros de equipo de la dirección.
2. Obstáculos ocultos que surgen de las diferencias en las premisas, conceptos e incluso en el significado de las palabras clave.

La formas de la calidad:

Cada una de la de las formas de la calidad, ausencia de deficiencia y características del producto, se mide de manera diferente.

Ausencia de deficiencia: La siguiente expresión contempla la medida de calidad en términos del índice de errores o la fracción de unidades defectuosas.

$$\text{Calidad} = \frac{\text{frecuencia de deficiencias}}{\text{ocasiones de deficiencias}}$$

El numerador (Frecuencia de las deficiencias) adopta la forma de número de defectos, número de errores, número de fallos postventa, horas de reproceso y costo de mala calidad.

El denominador (ocasiones para que aparezcan las deficiencias) adopta la forma de número de unidades producidas, total de horas trabajadas, número de unidades vendidas e ingresos por ventas.

**Características del producto:** En este tipo de calidad no existe una unidad universal de medida. En su lugar, el punto de partida es descubrir cómo evalúan los clientes la calidad, esto es, que características del producto consideran claves para satisfacer sus necesidades.

Las características del producto se miden generalmente en función de variables, por ejemplo, el plazo de entrega se mide en días, horas, minutos, etc. y la temperatura de recocado se mide en grados.

Por el contrario, las deficiencias se miden generalmente en función de atributos; por ejemplo, una promesa se cumple o no y un diámetro está dentro de la especificación o no.

**La gestión de la calidad: la analogía financiera:**

A nivel de la alta dirección, la parte más importante de como pensar la calidad es el proceso de gestión que se tiene que utilizar. Una estrategia útil es emplear la analogía financiera. Esta se lleva a cabo por medio de tres procesos de gestión: 1) Planificación financiera, 2) Control financiero, 3) Mejora financiera.

De la anterior gestión financiera Juran establece un comparativo análogo para la gestión de la calidad, que él mismo denomina la Trilogía de Juran.

**La Trilogía de Juran:**

La gestión de la calidad de Juran utiliza los mismos procesos de gestión financiera de la planificación, control y mejora; pero esta vez se les denomina:

### **1. Planificación de la calidad:**

Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Los pasos universales que implican son:

1. Determinar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de los clientes.
3. Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
4. Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
5. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

**Esta secuencia tiene varias cosas en común:**

1. La cadena de entrada-salida, en donde la salida de cualquier etapa se convierte en la entrada de la siguiente.
2. El concepto del triple papel, según el cuál cada actividad juega el triple papel de

cliente, procesador y proveedor.

3. El establecimiento de unidades comunes de medida y medios para evaluar la calidad. La espina dorsal de un enfoque estructurado hacia la planificación de la calidad es el mapa de carreteras para la misma.

La calidad necesita de una gestión; esto es, delimitar y administrar la totalidad de los medios por los cuales se logra la calidad.

Por lo tanto, la planificación de la calidad es en resumen una actividad encaminada a:

- 1) Determinar las necesidades de los clientes.
- 2) Desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades.

Los altos directivos tienen que entender como se está haciendo la planificación de calidad y deben proporcionar la infraestructura y los recursos necesarios.

En este sentido el papel de la alta dirección es mantener un firme liderazgo para el cambio.

**Existen cuatro niveles de planificación de la calidad:**

1. **El nivel operativo.** Está relacionado al logro de aportaciones potenciales de la mano de obra a la gestión de la calidad.
2. **El nivel departamental.** Está enfocado a los niveles jerárquicos de la empresa a nivel intermedio entre la mano de obra no supervisora y la alta dirección. En este nivel se analiza la planificación de macroprocesos y microprocesos.
3. **El nivel multifuncional.** Se ocupa de los procesos amplios, tales como el desarrollo de nuevos productos, contratación, compras y facturación.
4. **El nivel corporativo o división.** Es el nivel en que se gestionará la calidad para toda la empresa. Un paso fundamental en este nivel es la creación del consejo o comité de calidad.

Juran indica que la mayor parte de la planificación de la calidad la hacen aficionados con experiencia; es decir, personas que nunca han recibido formación en los conceptos, métodos, habilidades y herramientas de la planificación para la calidad.

## **2. Control de calidad:**

El control de la calidad está orientado a dirigir las operaciones de tal forma que:

1. Cumplan los objetivos de calidad establecidos.
2. Detecten las desviaciones de los niveles de comportamiento planificados.
3. Restablezcan el comportamiento en los niveles planificados.

El control implica por lo tanto:

1. Evaluación del comportamiento real de las operaciones.
2. Comparación del comportamiento real con los objetivos.
3. Actuación sobre las diferencias.

El concepto de control es el de mantener el status quo, o sea, mantener un proceso en su estado planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir los objetivos operativos.

El fin principal del control es minimizar el daño que surge de todo tipo de acontecimientos que afectan la capacidad del proceso para cumplir con los objetivos. La forma de minimizarlo es por medio de la acción rápida para restablecer el status quo o mejor aún, evitando que tenga lugar el daño en primer lugar.

El proceso de control tiene lugar por medio del uso de un circuito de retroalimentación.

La participación de todos los empleados de la empresa, desde el director ejecutivo hasta los operarios, es vital para el control de la calidad y todos ellos hacen uso del circuito de retroalimentación.

En cuanto a la materia de control, hay diferencias entre el nivel operativo y el nivel gerencial.

En el nivel operativo, los objetivos constan principalmente de numerosos productos y características del proceso que están establecidos en las especificaciones y manuales de procedimientos.

A nivel gerencial, los objetivos tienden a estar enfocados al negocio, y el énfasis se pone, a menudo, en ser competitivos en el mercado.

Juran esboza la diferencia entre el nivel operativo y el nivel gerencial de la siguiente manera:

	<b>Nivel Operativo</b>	<b>Nivel Gerencial</b>
<b>Objetivos de control</b>	Características del producto y proceso en especificaciones y procedimientos.	Enfocados al negocio vendibilidad; competitividad.
<b>Sensores</b>	Tecnológicos	Sistemas de datos.
<b>Decisiones que se han de tomar</b>	¿Hay conformidad o no?	¿Satisfacen las necesidades del cliente o no?

Un paso importante a lograr es el establecimiento del autocontrol, para lo cual es necesario prever a las fuerzas operativas de lo siguiente:

1. Un medio para saber cuales son los objetivos.
2. Un medio de saber cual es el comportamiento real.
3. Un medio para cambiar el comportamiento en el caso de que éste no sea conforme con los objetivos y las normas.

Es necesario además diseñar un plan de delegación del control. En este plan se establece una pirámide de control es donde se dan:

- a) Control por parte de los altos directivos.
- b) Control por los gerentes y supervisores.
- c) Control por la mano de obra.
- d) Controles automatizados.

Por su parte los altos directivos tienen dos papeles principales relacionados con el control de calidad:

1. Ejercer personalmente el control con respecto a los objetivos estratégicos.
2. Asegurarse de que se ha establecido un sistema de control para el resto de la pirámide de control.

Por otra parte, en todos los casos el objeto de control es cada característica del producto o proceso, alrededor de la cual se construye el circuito de retroalimentación.

A su vez para cada objeto de control existen los objetivos de calidad. Un objetivo de calidad es un blanco hacia el cual apuntan los esfuerzos de calidad, por ejemplo;

<b>Objeto de control</b>	<b>Objetivo de calidad</b>
Kilometraje de un vehículo	Mínimo de 10.5Km por litro
Plazo de entrega	El 85% dentro de las 24hrs.
Temperatura	Máximo 140° C

Por otra parte se necesita de un sistema de medidas que permitan precisar con números las características de calidad.

Estas medidas a su vez darán indicadores del grado de avance sobre los resultados operativos.

Una tarea básica de alta dirección es auditar la gestión para la calidad.

### **3. Mejora de la calidad**

Este proceso permite elevar las cuotas de calidad a niveles altos. La metodología para realizarlo consta de los siguientes pasos:

1. Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
2. Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora.
3. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar a cabo el proyecto a buen fin.
4. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
  - Diagnostiquen las causas.
  - Fomenten el establecimiento de un remedio.
  - Establezcan los controles para mantener los beneficios.

Mejora, significa la creación organizada de un cambio ventajoso; el logro de unos niveles sin precedente del comportamiento, un sinónimo es avance.

La mejora de la calidad es muy distinta a la acción de apagar incendios como sucede cuando se actúa sobre un punto específico que sale del control, pero que lo único que se logra es restablecerlo al nivel crónico.

Algunas empresas llevan a cabo mejoras en forma de desarrollo de nuevos productos, adopción de nueva tecnología, revisión de los procesos.

Frente a ciertas tasas de mejora existe una tasa de deterioro que resulta de factores tales como el que la competencia introduzca nuevos productos en el mercado, además tal vez la empresa descubra deficiencias de calidad.

El proceso de mejora de calidad descansa sobre la base de ciertos conceptos fundamentales que se encadenan formando un proceso estructurado y repetitivo.

De acuerdo a este proceso se requiere una movilización para mejorar la calidad:

#### **A) ESTABLECER INFRAESTRUCTURA**

- Establecer el consejo de calidad.
- Descripción de las responsabilidades.
- Políticas de mejora, objetivos.
- Establecer subconsejos.
- Director de calidad.
- Gerentes de mejora de calidad.
- Patrocinadores, protectores.
- Ayudantes.
- Proceso estructurado de mejora.
- Formación : métodos, herramientas.

## **B) PROYECTOS COLECTIVOS**

- Objetivos de mejora estratégica.
- Despliegue.
- Proyectos.
- Recursos.
- Revisión de los progresos.
- Reconocimiento.
- Recompensas.

## **C) PROYECTOS INDIVIDUALES**

- Nominación.
- Cribado (Filtrar)
- Selección.
- Descripción de la misión.
- Equipos de proyectos.
- Ciclo de vida de un proyecto: diagnóstico, remedio, clonación.

Un elemento que Juran destaca es que todas las mejoras tienen lugar proyecto a proyecto.

Por otra parte indica que la calidad no viene gratis. Que cada proyecto requiere de inversión en dos formas:

1. Un diagnóstico para descubrir las causas de la mala calidad.
2. Un remedio para eliminar las causas.

No obstante, el rendimiento de la inversión en la mejora de la calidad se encuentra entre los más elevados de que disponen los directivos.

Un primer paso para la movilización colectiva para los proyectos consiste en establecer un consejo de calidad que se anticipe a las preguntas problemáticas y que pueda dar respuestas al momento de anunciar la intención de realizar la mejora anual de calidad.

Un aspecto fundamental es que el primer proyecto debe tener éxito. Así mismo, es necesario incluir la mejora de la calidad dentro del sistema de evaluación de la empresa, pues de otra forma los gerentes pueden entender que la mejora de la calidad no tiene una alta prioridad.

No es suficiente con establecer políticas, crear concientización y luego dejar todo lo demás a los subordinados. Hacen falta varios años para establecer la mejora de la calidad como parte integrante y continuada del plan empresarial de una compañía.

También hace falta que los directivos realicen cosas sin precedentes para convencer a los subordinados de que existe una firme voluntad de los directivos para el avance de la calidad.

Por último, es importante mencionar que, según las palabras del autor, la secuencia de la trilogía de Juran es universal: planificación, control y mejora.

En un gráfico de tiempo se puede observar que conforme se desarrollan los procesos, los costos de mala calidad pasan a otra zona donde el trabajo de control de calidad produce una mejora y por lo tanto, se decrementan sustancialmente al paso del tiempo.

No obstante, aún cuando cada uno de los procesos es fundamental para la gestión de la calidad, las empresas difieren en su eficiencia al aplicar estos procesos. Cada empresa establece sus prioridades para el futuro y establecen que procesos requieren atención antes que nada y que proceso puede esperar.

De ahí que el mismo Juran propone comenzar el trabajo con la mejora de la calidad debido a que:

- a) Invertir en la mejora de la calidad proporciona un beneficio más rápido y más fácil de medir que la inversión en la planificación de la calidad o en el control de la calidad.
- b) Los proyectos para mejorar la calidad generalmente despiertan más entusiasmo que los proyectos para planificar la calidad o controlar la calidad.
- c) Los proyectos para mejorar la calidad proporcionan en conjunto una entrada fundamental para el proceso de planificación.

Es así que la secuencia finalmente resulta en:

1. Mejora.
2. Planificación.
3. Control.

Juran emplea un gráfico que denomina de Pareto (en honor del matemático Pareto y del economista Lorenz) según el cual los problemas de calidad están determinados por pocos factores vitales y por muchos factores triviales. Con forme a ello la mayoría de los defectos y de su costo se deben a un número relativamente pequeño de causas. En términos generales, para construir la gráfica de Pareto, primero se tiene que construir una tabla de datos la cual contiene la frecuencia de defectos, el total acumulado, su composición porcentual y porcentajes acumulados. Con estos datos se construye un diagrama de barras y una curva acumulada.

La relación de Pareto también se conoce como la relación 80-20 debido a que se considera que el 20% de los factores ocasiona el 80% de los problemas, por lo que en términos tácticos es preferible atacar ese 20% de factores vitales y no el 80% de factores triviales a fin de acabar con los problemas.

## **C. K. ISHIKAWA:**

Desde la óptica de Ishikawa el control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gerencia. Representa un nuevo concepto de la gerencia las obras escritas en esta sección se basan en la obra de K. Ishikawa: "¿Que es el control total de calidad?: La modalidad Japonesa" (1986).

Según la Normas Industriales Japonesas el control de calidad consiste en un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes a los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse "control de calidad estadístico".

La definición de Ishikawa establece que practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para alcanzar esa meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad. El control de calidad implica varios aspectos de suma importancia:

1. El control de calidad se realiza con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata de cumplir una serie de normas o especificaciones nacionales, pues esto definitivamente no basta. Los consumidores no siempre están satisfechos con un producto que cumpla las normas de calidad. Así mismo, las exigencias de los consumidores cambian año con año. A veces las normas se mantienen al día con los requisitos de los consumidores.

2. Es necesario enfatizar la orientación hacia el consumidor. Contrario a un sistema de "salida de productos", en un sistema de "entrada de mercados" los requisitos del consumidor son de primordial importancia. Los fabricantes han de estudiar las opiniones y requisitos de los consumidores para tomarlos en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos. Por lo tanto al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.

3. La interpretación que se le da a la palabra calidad, que puede referirse a la calidad del producto, debe ser más amplia, en su interpretación más estrecha, calidad significa, calidad del producto. En su interpretación más amplia calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, etc. El enfoque básico es controlar la calidad de todas sus formas.

4. Por muy buena que sea la calidad, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo. En otras palabras no podemos definir la calidad sin tener en cuenta el precio. No puede haber control de calidad que haga caso omiso del precio, las utilidades y el control de costos. Una oferta insuficiente de un producto que tiene demanda será perjudicial para el consumidor. Una oferta excesiva significa desperdicio de mano de obra, materias primas y energía. Hay que esforzarse siempre para ofrecer un producto de calidad justa, a un precio justo y en cantidad justa.

**Así hacer control de calidad significa:**

1. Emplear el control de calidad como base.
2. Hacer el control integral de calidad de costos, precios y utilidades.
3. Controlar la cantidad ( volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

Al control de calidad también se le llama "control de calidad integrado", "control de calidad con plena participación" y "control de calidad gerencial", pero sólo en los casos en que todas las divisiones y empleados de una compañía participan en el control de calidad incluyendo el control de costos y cantidades.

Para Ishikawa el primer paso para el establecimiento del control de calidad es conocer los requisitos de los consumidores. En otras palabras, hay que conocer la verdadera calidad.

Los consumidores son quienes tienen las respuestas a preguntas sobre ¿qué es un buen automóvil?, ¿qué es un buen receptor de radio?, ¿qué es una buena placa de acero?.

De acuerdo con Ishikawa hay que desconfiar de las normas de los límites de tolerancia, de los datos obtenidos con instrumentos de medición. La primera regla general es mirar todo con escepticismo.

Por lo regular, cuando se cumple con las especificaciones se deja al lado que, en efecto, se cumple con ciertas especificaciones relativas a características de calidad sustitutas.

Las funciones o capacidades de un producto se encuentran normalmente entre sus características de calidad reales. En el caso de un automóvil de turismo las características de calidad reales o atributos que un consumidor puede exigir implican: Un buen diseño, facilidad de conducción, comodidad, buena aceleración, estabilidad a altas velocidades, durabilidad, menos probabilidad de daños, facilidad de reparación y seguridad. Las características de calidad reales deben expresarse siempre en un lenguaje comprensible para el consumidor.

No obstante, surgen las siguientes preguntas al intentar definir las anteriores características reales en el caso del automóvil: ¿qué significa la expresión "facilidad de conducción"?, ¿cómo medirla?, ¿cómo pueden remplazarse los valores numéricos?, ¿cuál ha de ser la estructura del automóvil turismo?, etc.

**Hay tres pasos importantes que se deben seguir en la aplicación del control de calidad:**

1. Entender las características de calidad reales.
2. Fijar métodos para medirlas y probarlas. Esta tarea es tan difícil que al final de cuentas, posiblemente acabemos por recurrir a los cinco sentidos (prueba sensorial).
3. Describir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre éstas y las características de calidad reales.

Una vez que se determinan las características de calidad reales, queda por escogerse el lenguaje a emplear para expresarlas. Algunas ideas para expresar la calidad, según el enfoque de Ishikawa son las descritas a continuación:

### **1. Determinar la unidad de garantía.**

Se relaciona con la calidad de cada producto ofrecido al consumidor, por lo tanto el producto debe ser clasificado en unidades. Esto puede hacerse contando cada unidad, como en el caso de bombillas de luz, o determinando cierto porcentaje de algún contenido químico dentro de una mezcla específica. Si no se establese claramente la unidad de garantía, será imposible dar la garantía segura aunque se desee hacerlo.

### **2. Determinar el método de medición.**

Al intentar dar una definición exacta de calidad, si el método es vago, nada se logrará. sin embargo, las características de calidad reales son difíciles de medir. Algunas características se puede medir con procedimientos físicos o químicos, pero para otras la prueba tendrá que basarse en las percepciones sensoriales humanas. En la competencia por alcanzar la mejor calidad, la industria ganadora será aquella que haya aprendido a medir estas características.

### **3. Determinar la importancia relativa de las características de calidad.**

La mayoría de los productos tienen muchas características de calidad. Por ello, se tiene que distinguir la importancia relativa de las diversas características de calidad que un producto posee.

#### **Ishikawa emplea una clasificación de defectos y fallas:**

Un defecto crítico es aquella característica de calidad que se relaciona con la vida y la seguridad, por ejemplo, las llantas que se sueltan del automóvil o frenos que no funcionan.

Un defecto grande es aquella característica de calidad que afecta seriamente el funcionamiento de un producto, por ejemplo el motor de un automóvil no funciona.

Un defecto menor es aquella característica de calidad que no afecta el funcionamiento del producto, pero que no le gusta a los clientes por ejemplo una rayadura en un automóvil.

Para algunos productos, la clasificación tendrá que ser mayor, no obstante, los defectos críticos no se han de permitir jamás, mientras que sí es aceptable un pequeño número de defectos menores.

Los defectos y fallas anteriores Ishikawa los denomina calidad retrógrada, a diferencia de características favorables que constituyen argumentos para la venta, como " facilidad de conducción" las denomina calidad progresista.

#### **4. Llegar a un concepto sobre defectos y fallas.**

Las opiniones varían en cuanto a defectos y fallas según las personas. Para algunos una falla será clasificada como defecto crítico, mientras que para otra será tan sólo un defecto menor. Para estos casos lo mejor es que los fabricantes y consumidores hagan consultas amplias y fijen los límites permisibles para referencia futura.

#### **5. Revelar los defectos latentes.**

A veces los defectos reales pueden ser muy altos mientras que los defectos latentes muestran sólo la punta de iceberg. Una meta del control de calidad es revelar estos defectos latentes. Se debe establecer de inmediato una definición clara de los defectos, y revelar y eliminar aquellos defectos latentes, así como la carga de trabajo latente que se asocia con los productos defectuosos.

#### **6. Observar la calidad estadísticamente.**

La calidad de cualquier producto varía ampliamente. Si se considera la calidad de un producto en general, esta demuestra una distribución estadística.

Cuando pensamos en la calidad se ha de considerar su distribución estadística.

#### **7. "Calidad de diseño" y "calidad de aceptación".**

A la calidad de diseño también se le denomina calidad objetivo. Así cuando una industria desea crear un artículo de cero nivel de calidad, está estableciendo la calidad objetivo.

La calidad de aceptación también se llama calidad compatible, debido a que es una indicación de la medida en que los productos reales se ciñen a la calidad del diseño. Si hay una discrepancia entre la calidad del diseño y la calidad de aceptación, significará que hay defectos o correcciones. Cuando la calidad de aceptación sube, el costo baja. Cuando la calidad del diseño aumenta, sube el costo.

Por otra parte, en relación al control, Isikawa estima que debe darse según el ciclo descrito a continuación:

1. Determinar metas y objetivos.
2. Determinar métodos para alcanzar las metas.
3. Dar educación y capacitación.
4. Realizar el trabajo.
5. Verificar los efectos de la realización.
6. Empezar la acción apropiada.

**Estos pasos son correspondientes al ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Actuar de Shewhart.**

**Hay ciertos factores que dificultan el control y las mejoras. Entre estos se hallan:**

1. Pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes; los que evaden las responsabilidades.
2. Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el estatus quo y les falta comprensión de aspectos importantes.
3. Personas que piensan que su empresa es la mejor. Digamos que son egocéntricas.
4. Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen. Personas que confían en su propia insuficiente experiencia.
5. Personas que piensan en sí mismas o en su propia división.
6. Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros.
7. Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismas.
8. El desánimo, los celos y la envidia.
9. Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato. Nada saben de otras divisiones, de otras industrias, el mundo externo o el mundo en general.
10. Personas que siguen viviendo en el pasado feudal.

Como se puede notar desde la perspectiva de Ishikawa un fuerte obstáculo para lograr la calidad está representando por cierto tipo de personas al interior de la empresa, que bien pueden ubicarse en los mandos altos y medios de las organizaciones.

Para este autor la esencia misma del control de calidad está en la garantía de la calidad.

La garantía de la calidad es asegurar la calidad de un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción.

El principio de la calidad primero le ha permitido a la industria japonesa elaborar productos de calidad a bajo costo, con alta productividad, manteniendo así una ventaja en los mercados de exportación. En contraste, los gerentes norteamericanos han buscado las metas a corto plazo, se han adherido al principio de "utilidades primero" y al hacerlo han perdido ventaja en la competencia con Japón.

**Al tomar en cuenta la garantía de calidad Ishikawa recomienda tres consideraciones importantes:**

1. La empresa debe garantizar una calidad acorde a los requisitos de los consumidores (características de calidad reales).
2. Debe expresarse igual interés en el caso de productos de exportación. Todo artículo despachado al exterior deberá satisfacer las exigencias de los compradores extranjeros.
3. Los altos ejecutivos deberán reconocer la importancia de la garantía de calidad y asegurar que toda la empresa dé el máximo para alcanzar esta meta común.

Dentro de una empresa, la garantía de la calidad es responsabilidad de las divisiones de diseño y manufactura y no de la división de inspección.

En Japón la garantía estuvo orientada primordialmente hacia la inspección, posteriormente hacia el proceso y por último, se ha puesto énfasis en el desarrollo de nuevos productos.

Lo más importante en el control y la garantía de calidad es impedir que los errores se repitan.

**Algunos pasos importantes para impedir que los errores se repitan son:**

- A. Eliminar el síntoma.**
- B. Eliminar la causa.**
- C. Eliminar la causa fundamental.**

En realidad la medidas B y C impiden la repetición de errores. . La medida A sólo es temporal.

En resumen la calidad debe incorporarse dentro de cada diseño y cada proceso. No se puede crear mediante la inspección, trabajar con énfasis en la inspección es obsoleto. En lugar de ello, se tiene que trabajar en la prevención de errores repetidos. Por lo tanto, en definitiva se pretende la eliminación de las causas básicas y no tanto de los síntomas.

Respecto al control total de calidad Ishikawa menciona que existen interpretaciones diferentes, este concepto significa, en términos amplios, el control de la administración misma.

De acuerdo a la modalidad japonesa del control total de calidad observa que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad. Para diferenciarla de la modalidad sugerida por Feigenbaum, Ishikawa nombra a su modalidad "control total de calidad al estilo japonés" o bien "control total de calidad en toda la empresa".

Este último nombre significa que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de la calidad. No es suficiente asignar especialista de control de calidad en cada división.

En la actualidad la definición abarca a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales.

Al realizar el control de calidad integrado, es importante fomentar no sólo el control de calidad, sino al mismo tiempo el control de costos (de utilidades y precios, el control de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias) y el control de las fechas de entrega. Cada uno de estos factores tienen implicaciones en el logro de la calidad brindada al consumidor.

Así el control de la calidad es responsabilidad de todos y se logra a partir del trabajo de grupos y no del trabajo individual.

Ishikawa hace mención especial a la idea de gerencia. Para él, en la administración, el interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar la felicidad, la empresa no merece existir.

Por lo tanto, los empleados deben recibir un ingreso adecuado, ser tratados como personas, hay que respetarlos como seres humanos y darles la oportunidad de disfrutar en su trabajo y llevar una vida feliz.

También los consumidores deben sentirse contentos y satisfechos cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa. El bienestar de los accionistas también merecen tomarse en cuenta. Un punto importante es que las empresas comerciales existen en una sociedad con el fin de satisfacer a sus miembros. Esta es su razón principal de ser y debe ser su meta principal.

La forma de alcanzar la meta de la empresa de satisfacer a los miembros de la sociedad en que se encuentra inmersa es a través de tres medios básicos: calidad, precio, (incluyendo costos y utilidades) y cantidad (incluyendo plazos de entrega). Estas tres son metas secundarias a la meta principal. Algunas categorías en que se puede clasificar una transformación a partir del control total de calidad, son:

1. Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor; no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.
3. El proceso siguiente es el cliente; hay que derribar las barreras del sensacionalismo.
4. Utilizar datos y números en las presentaciones; utilización de métodos estadísticos.
5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: administración totalmente participante.
6. Administración interfuncional.

Ishikawa observa que a menudo los gerentes no entienden que es el control total de calidad. Algunas objeciones que ha encontrado son las siguientes:

Ya pasamos la etapa del control de calidad.

Hay poco interés en la calidad.

No necesitamos control de calidad.

Tenemos especialistas encargados del control de calidad.

Estoy seguro que todo va bien.

Hacemos hincapié en la educación. Nuestro personal es anclado a seminarios dentro y fuera de la empresa.

**Empezamos el control de calidad hace algo más de diez años y vamos muy bien**

Se ordena rebajar los costos, olvidando la calidad.

La calidad de mis productos es la mejor.

Ishikawa describe lo que se espera de la alta gerencia y en especial del presidente de la empresa, dentro de la labor de control de calidad.

A) El gerente debe estudiar el control de calidad y control total de calidades antes de cualquier otra persona de la compañía, y tener una buena comprensión de las cuestiones pertinentes.

B) Establecer políticas para definir las posiciones que adoptará la empresa en materia de control total de calidad.

C) Reunir información relativa a la calidad y al control de calidad, y especificar las prioridades en esta materia en términos concretos. Fijar como política básica la "prioridad de calidad" y "primero la calidad", y determinar las metas a largo plazo que se buscarán en lo tocante a normas de calidad. Esto tiene que hacerse en términos concretos y con una perspectiva internacional.

D) Asumir el liderazgo en calidad y control de calidad; mantenerse siempre a la vanguardia de su promoción.

E) Para poner en práctica el control de calidad, ha de impartir educación adecuada en combinación con los planes a largo plazo, tales como planes de colocación de personal y planes de organización.

F) Verificar si la calidad y el control de calidad están realizando de acuerdo con lo proyectado, y tomar las medidas necesarias.

G) Dejar bien claro que la responsabilidad por la garantía de calidad corresponde a la alta gerencia. Debe dotarse a la empresa de un sólido sistema de garantía de calidad.

H) Establecer su propio sistema de gerencia interfuncional.

I) Inculcar la idea de que el proceso siguiente es su cliente, lo que da garantía a cada uno de los procesos sucesivos.

J) La alta gerencia tienen que tomar la iniciativa para dar un gran paso adelante .

En relación a la gerencia media, Ishikawa estima que los gerentes de este nivel tienen que ser indispensables cuando ocurra algo importante en la empresa tal como la creación de un nuevo producto. El gerente no debe aprovechar su posición para vigilar

y reprender a sus subalternos. Al contrario debe ganarse su confianza y dejarle saber lo que él piensa como gerente. Si se les delega la autoridad libremente, los subalternos aplicarán todas sus capacidades y se superarán en sus oficios.

Otras responsabilidades de los gerentes medios es la exactitud de los datos que se recojan relativo al lugar del trabajo, observar que las actividades de los círculos de calidad funcionen bien, y establecer comunicación con otras divisiones.

Otro aspecto importante de la obra de Ishikawa son los círculos de calidad, que surgieron bajo su tutela al publicar en 1962 la revista Gemba-to-QC.

Los círculos de control de calidad se pueden definir como un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller, utilización de técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Las ideas básicas que subyacen a las actividades de los círculos de control de calidad son:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano, donde valga la pena estar.
3. Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Además existen diez factores que funcionan como pautas útiles para dirigir las actividades de los círculos de control de calidad.

1. Autodesarrollo.
2. Servicio voluntario.
3. Actividades de grupo.
4. Participación de todos los empleados.
5. Utilización de técnicas de control de calidad.
6. Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo.
7. Vitalidad y continuidad de las actividades del control de calidad.
8. Desarrollo mutuo.

9. Originalidad y creatividad.

10. Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora.

Así mismo Ishikawa propone un procedimiento para operar al interior de los círculos el trabajo sobre el control de calidad:

1. Escoger un tema (fijar metas).
2. Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema.
3. Evaluar la situación actual.
4. Análisis (investigación de las causas).
5. Establecer medidas correctivas y ponerlas a prueba.
6. Evaluar los resultados.
7. Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición.
8. Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes.
9. Planeación para el futuro.

El llevar a cabo estos pasos permite a su vez saber si el procedimiento de corrección y prevención de errores es capaz de ser repetido, si es confiable, en otras palabras si es controlable.

Es claro que esta metodología de análisis de problemas y control de los mismos, se acerca bastante a una metodología de investigación experimental.

Ishikawa, creó un diagrama que lleva su nombre y que también se le conoce como diagrama causa-efecto, diagrama de pescado, diagrama de espinas, diagrama de árbol y diagrama de río.

Este diagrama es muy útil para analizar las causas de los problemas en virtud de que el resultado de un proceso puede depender de una multiplicidad de factores.

Ishikawa empleó por primera vez este diagrama en 1953 al discutir un problema de calidad con un grupo de ingenieros.

El diagrama muestra la relación entre una característica de calidad y los factores que la determinan.

En el lado derecho de la espina se indica el problema o las características de calidad a estudiar. Estas características viene a ser el efecto de varias causas. Del lado izquierdo se señalan las causas o factores que ocasionan al efecto. Las causas se subordinan a una línea o flecha principal que apunta directamente al efecto. A esta línea principal se dirigen gráficamente otras líneas o flechas que representan a su vez que esta línea principal depende de otros factores y que esta es efecto de aquellas.

Igualmente, cada una de las flechas que apuntan a la principal se subordinan a otros factores.

Las líneas o flechas que señalan a la principal se conocen como causas primarias, en tanto que las que señalan a las causas primarias se llaman causas secundarias. Así mismo, es posible hacer un diagrama para cada causa.

**Por lo regular se asignan como causas principales las llamadas cinco "M":**

**Metodología**

**Mano de obra**

**Maquinaria**

**Materiales**

**Medio Ambiente**

**(ver diagrama 3)**

Bajo mi opinión en este capítulo las filosofías de calidad son aplicables a cualquier tipo de organización. Y realmente las organizaciones analizadas (muestra) se basan en estas filosofías para formar sus propias filosofías como organización.

Con estas filosofías podemos tener una base para empezar con un análisis detallado de la conducta o comportamiento organizacional, lo cual nos va a permitir detectar las áreas fuertes y débiles de la organización y trabajar en buscar métodos para el cambio.

Este tipo de filosofías no nadamás son aplicables a una organización , sino que también pueden ser aplicables a una persona, a una familia, a un grupo de personas, ya que el tomar en cuenta algunos pasos de las filosofías de calidad, puede ayudar a encontrar las áreas de conflicto y trabajar en ellas en base a la metodología que sigue la mejora de la calidad.

**En el siguiente capítulo podremos ver lo que debe poseer una organización y que debe hacer para realizar un cambio y las barreras que debe superar para que todos estén dispuestos sin el mínimo sentimiento de desconfianza para lograr la calidad en cada actividad que realice el personal.**

**Así como también en dónde el psicólogo puede intervenir como facilitador del cambio y apoyo para el involucramiento de la gente.**

### DIAGRAMA CAUSA -EFECTO

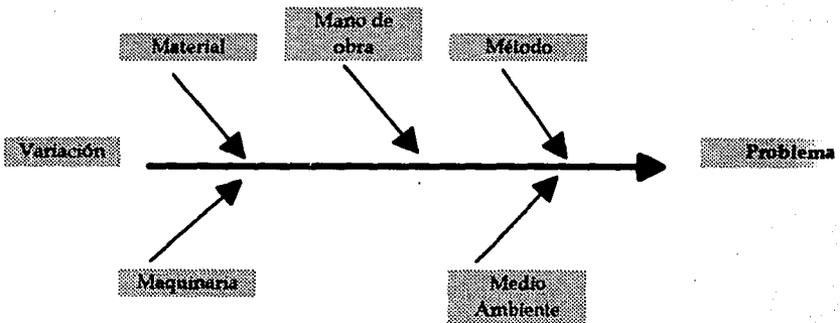


Diagrama 3

# **CAPÍTULO III**

## **Sistemas Administrativos en Calidad**

**ESTILO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL MEXICANO.  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.  
HERRAMIENTAS DE CONTROL Y MEJORA DE LA CALIDAD.  
ESTILO ADMINISTRATIVO MODERNO MEXICANO.  
PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.  
NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000.**

## **ESTILO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL MEXICANO (Kras E., 1991)**

La empresa mexicana tradicional generalmente pertenece y se administra por un grupo muy pequeño. El dueño normalmente es la única persona que conoce el negocio y comparte la información, conocimientos e ideas lo menos posible con sus subordinados. No se preocupa mucho por la competencia ya que siempre ha habido suficiente para todos. Los precios usualmente se basan en lo que los clientes están dispuestos a pagar.

### **Planeación:**

El concepto de una filosofía empresarial explícita o valores corporativos, no forma parte de la tradición.

En la situación laboral, los incidentes de discordia se toman como diferencias interpersonales.

Los objetivos se encuentran en la mente del dueño, pero rara vez se ponen por escrito. Los gerentes y los trabajadores no tienen opinión en el funcionamiento de la empresa.

### **Organización y delegación:**

En la empresa tradicional el dueño/director general sabe que es lo que tiene que hacer (sin tener que escribirlo).

Cada gerente se siente responsable por su propia área pero sabe poco o nada de las otras áreas y no tiene interés en lo que están haciendo los demás departamentos.

La comunicación es de un sólo sentido de jefe a subordinado. El gerente delega tareas y responsabilidades al subordinado y este aunque no esté de acuerdo ni sepa como se deben hacer, las acepta sin decir más.

Cuando el gerente pide prioridades en el trabajo a menudo el empleado interpreta una prioridad como el último trabajo asignado. También en el transcurso del día existe la tendencia de hacer los trabajos placenteros primero (o los que a una persona en particular le gustan más) y dejar los demás para el final, aunque originalmente hayan tenido una prioridad más alta.

Las relaciones o responsabilidades laterales como los contactos entre departamentos se evitan siempre que sea posible. Estos muchas veces resultan conflictivos, con la presentación de situaciones que requieren de la cooperación entre departamento. Cada gerente de área hace lo mejor por construir su propio imperio en donde no quiere interferencia o contacto con otras áreas.

### **Control y seguimiento:**

El gerente tradicional siente que la responsabilidad ha pasado de su persona a la persona

delegada, rara vez siente la necesidad de verificar las tareas que él ha delegado, evita que los subordinados se sientan incómodos por la supervisión y evita que estos lo interpreten como falta de confianza.

El jefe suele molestarse con su subordinado y lo culpa por el error cuando lo reporta a su superior. Se queja de la falta de sentido de responsabilidad por parte del subordinado y le asegura a su superior que se le llamará la atención al ofensor.

#### **Evaluación:**

A los gerentes se les evalúa o juzga, primero, por su lealtad al jefe, por su disposición sin cuestionar, y por su habilidad para hacer exactamente lo que se le dice. Sus cualidades personales de lealtad, devoción, honestidad y cooperación son los factores clave. Del lado del desempeño laboral, el aspecto más importante consiste en su habilidad para hacer sus tareas exactamente como las asignó el jefe.

#### **Promoción:**

El camino para la promoción generalmente sigue uno de tres patrones:

1. Ser un familiar o amigo
2. Por medio de la influencia
3. Por medio de la lealtad, devoción y buen desempeño desde el punto de vista de un superior.

Una promoción de una empresa tradicional se basan en relaciones personales y en la influencia.

#### **Capacitación:**

La ley mexicana del trabajo requiere que cada empresa aporte cierto porcentaje de su presupuesto a la capacitación de los empleados. Así que las empresas normalmente tienen programas de capacitación delineados tanto para los gerentes como para los empleados de la planta. Lo que no verifican las autoridades es lo efectivo de la capacitación o si realmente se están llevando a cabo, así que a veces los programas de capacitación siguen estando por escrito sin llevarse a la práctica, en el área de las buenas intenciones. Así la capacitación se considera un gasto infructuoso del presupuesto y que produce pocos réditos tangibles.

#### **Capacitación a trabajadores:**

Tradicionalmente el concepto de capacitación ha sido un proceso natural donde el trabajador con experiencia le ayude al trabajador sin experiencia. Una vez que el trabajador capacitado y/o el gerente sienta que el trabajador ya tiene suficientes conocimientos para trabajar independiente se le deja solo, pero el trabajador continúa dirigiéndose al trabajador con experiencia cuando tiene problemas.

### **Responsabilidades interdepartamentales:**

Las responsabilidades departamentales están estrechamente relacionadas con el poder. Un gerente que se siente orgulloso y poderoso es cuando ha llegado a fincar su propio pequeño imperio con tantos trabajadores como sea posible, donde él es el que domina y todos lo ven con admiración y respeto y donde él conoce todas las respuestas a las posibles preguntas. Esto hace que sus trabajadores se relacionen lo menos posible con otros departamentos o secciones y él igualmente procura evitar lo más posible cualquier contacto con los gerentes de otras áreas. Cuando se presentan problemas, procura culpar a otros departamentos o personas.

### **Relación con el superior:**

El gerente subordinado ve a su superior como el que controla la empresa. Le tiene una mezcla de miedo y admiración y lo acepta como una relación normal entre jefe y gerente subordinado.

### **Actitudes del gerente subordinado**

#### **Actitud hacia su puesto:**

El gerente se siente orgulloso en su puesto y por la posición que le da a él y a su familia frente a su amistades y en la comunidad. Disfruta el poder impartir órdenes a sus subordinados y siente gusto por este concepto del poder. Espera obediencia indisputable y servilismo por parte de sus subordinados y cree que están debajo de él en importancia social. Maneja la crítica de errores cometidos por sus subordinados de manera paternal, donde se impone algún regaño o castigo.

Espera ciertas prerrogativas propias de su puesto y posición, como llegar más tarde que sus subordinados por la mañana, tomar más tiempo para la comida, además de tener una buena oficina y una secretaria particular.

#### **Actitud hacia el cambio:**

El gerente se resiste al cambio, como la mayoría de la gente en una empresa tradicional. Ya que se muestra preocupado por que afectaría su posición y puesto. La inseguridad que acompaña al cambio, a veces, da por resultado la renuncia del gerente.

#### **Actitud hacia el conflicto:**

Cuando un gerente tiene un desacuerdo importante con su superior, siempre resulta en perjuicio del gerente y puede renunciar voluntariamente o le forzarán a hacerlo. Las cosas se tienen que hacer a la manera del jefe (para bien o para mal) sin importar las consecuencias para la empresa.

**Entre un gerente y un empleado. El gerente trata a sus empleados de la misma manera autocrática. Algunas veces intentará convencer o forzar a algún empleado hacer las cosas a su manera, pero si esto no funciona, el empleado tendrá que irse, aunque su idea sea válida o útil (Kras E. 1991).**

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **Definición de Organización:**

Arias Galicia (1988) la define como: Una unidad social creada deliberadamente al fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuenta con tres tipos de recursos, materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc.) de los miembros de la organización.

Sheldon la considera como: El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

En resumen una organización es una unidad social en la que un grupo de individuos combinan el trabajo con los elementos necesarios de una forma coordinada, sistemática y positiva para lograr determinados fines comunes.

### **Elementos básicos de la organización:**

a) Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrán de operar y desarrollarse las organizaciones ya que se establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

b) Sistematización: Todas las actividades y recursos de las organizaciones deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

c) Agrupación y asignación: Se refiere a que todas las actividades y deberes deben organizarse, es decir implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

d) Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y de responsabilidad dentro de las organizaciones.

e) Simplificación de funciones: Se refiere a establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

f) Objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben tener una razón de ser (por qué y para qué), es decir, justificar el motivo de su existencia.

### **Objetivos de la organización:**

En todas las organizaciones hay un proceso interminable de metas individuales y objetivos, ya que ambos son vitales para el funcionamiento efectivo y eficiente de la misma organización. Estos a su vez deben estar claramente definidos e integrados.

Según Carlos Bonilla Gutierrez (1988) (Cit. en Pintado, 1994) los objetivos se clasifican en :

#### **Objetivos Económicos:**

Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.

#### **Objetivos de Servicio:**

Satisfacer las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.

#### **Objetivos Sociales:**

Producir para satisfacer necesidades de la comunidad.

Aumentar el nivel económico de una región al consumir materias primas y servicios, creando y desarrollando fuentes de empleo.

Generar el desarrollo de una comunidad, realizando acciones para integrar los intereses legítimos de la misma con los de la organización.

#### **Objetivos Técnicos:**

Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas, en cada una de las áreas de la organización, para coadyuvar así al logro de los demás objetivos (Bonilla C., 1988).

### **Factor Humano en la Organización:**

En la actualidad, prácticamente todas las actividades que realiza el ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones.

La verdadera importancia del factor humano en cualquier organización, se encuentra en su habilidad para responder, favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción de necesidades, tanto por cumplir en el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Por ende la organización requiere de gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo.

Una organización esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la organización se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente. Es importante mencionar, que lo que distingue a una organización es su factor humano, ya que sólo a través de él, los demás recursos pueden utilizarse con efectividad, de igual manera, hay que considerar que cualquier organización esta creada para servir a la gente, tanto dentro como fuera de la misma. Por lo tanto, los miembros de las organizaciones luchan hacia el logro de sus objetivos organizacionales comunes con el fin de alcanzar sus objetivos personales y en consecuencia satisfacer sus necesidades.

### **Las Necesidades en la Organización:**

Las personas constituyen organizaciones o se unen a ellas con el fin de alcanzar objetivos individuales y así satisfacer necesidades. Las teorías de la organización se integran de personas con complejas necesidades que deben satisfacerse. Es bien sabido, que las personas trabajan bien cuando están satisfaciendo constantemente sus necesidades a través de las tareas que realizan. Por tal motivo la organización debe facilitar o brindar la oportunidad de satisfacer necesidades.

Es importante saber que una necesidad se define como : Deficiencia fisiológica o psicológica, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. También es lo que una persona debe tener o lo que quiere tener.

Y las necesidades de la organización son por lo tanto las mismas del factor humano, por lo tanto estas necesidades varían ampliamente según el individuo, pero estas variaciones son cuestión de grado y de la manera diferente de satisfacer dichas necesidades.

Se consideran las necesidades analizadas por A. H. Maslow, las cuales se presentan a continuación.

**1. Necesidades Fisiológicas:** Todos los seres humanos tienen necesidades concernientes a la sobrevivencia y conservación del cuerpo. Entre estas necesidades se encuentran: alimento, bebida, abrigo, descanso, ejercicio, etc. En tanto estas necesidades no estén razonablemente bien satisfechas, constituyen intensas fuerzas autopresionantes para la persona y presionantes para la organización. El factor humano, sin embargo, es lo suficientemente próspero y por lo general se satisfacen los requerimientos fisiológicos mínimos.

**2. Necesidades de Seguridad:** El factor humano parece tener la obsesión de la seguridad, la mayoría de nosotros tenemos la esperanza de asegurarnos de que algún día garanticemos que todas las satisfacciones que disfrutamos actualmente, continuarán sin que ningún percance se interponga en nuestro camino, es decir se trata de la seguridad económica como psicológica.

**Seguridad Económica:** La gente se preocupa por un trabajo estable, por la protección en la edad avanzada, por el seguro de vida, etc.

**Seguridad Psicológica:** Es una cuestión más sutil, y esta se relaciona con la confianza que una persona tiene de poder resolver los problemas que se le presentan y poder ajustarse satisfactoriamente a requerimientos de trabajos o cambios futuros.

**3. Necesidades de Afecto:** Esta se satisface mediante relaciones con otras personas, en la mayoría de la gente el deseo de la sociabilidad es muy fuerte. Necesitamos contacto con grupos informales a igual que con los amigos íntimos.

Dentro de esta necesidad se incluye:

**El Sentido de Pertenencia:** Todos quieren sentir que son miembros aceptados en un grupo, que será incluido en los planes, que participará en la información, etc.

**El Deseo de Estatus:** Se refiere al valor del puesto ante los ojos de los demás. El estatus implica una categoría en la jerarquía de una organización.

**4. Necesidad de Estima:** Implica el deseo de ser respetado por otros y de respetarse a uno mismo. En las organizaciones el esfuerzo por demostrar habilidad y ganar reconocimiento son indicadores de esta necesidad.

**5. Necesidad de Autorrealización:** Cada persona se preocupa por sus propias aspiraciones y en consecuencia implica comportarse en formas que tienden a realizar el potencial particular de cada persona. Las personas autorrealizadas son personas poco comunes que llevan una vida en todo su potencial de ser realistas, de lograr cosas, de gozar de la vida, y en general ejemplifican las clásicas virtudes humanas.  
(ver diagrama 4)

#### **Definición de Planeación:**

Planeación en términos generales podría definirse como: La determinación de lo que habrá de hacerse en el futuro o bien decidir por anticipado lo que se va a hacer. Sin embargo, algunos autores definen la planeación como:

George R. Terry: La planeación consiste en escoger, relacionar hechos para preveer y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados.

Munch Galindo y García Martínez (1985) : Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

**JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW  
NECESIDADES HUMANAS TOTALES**

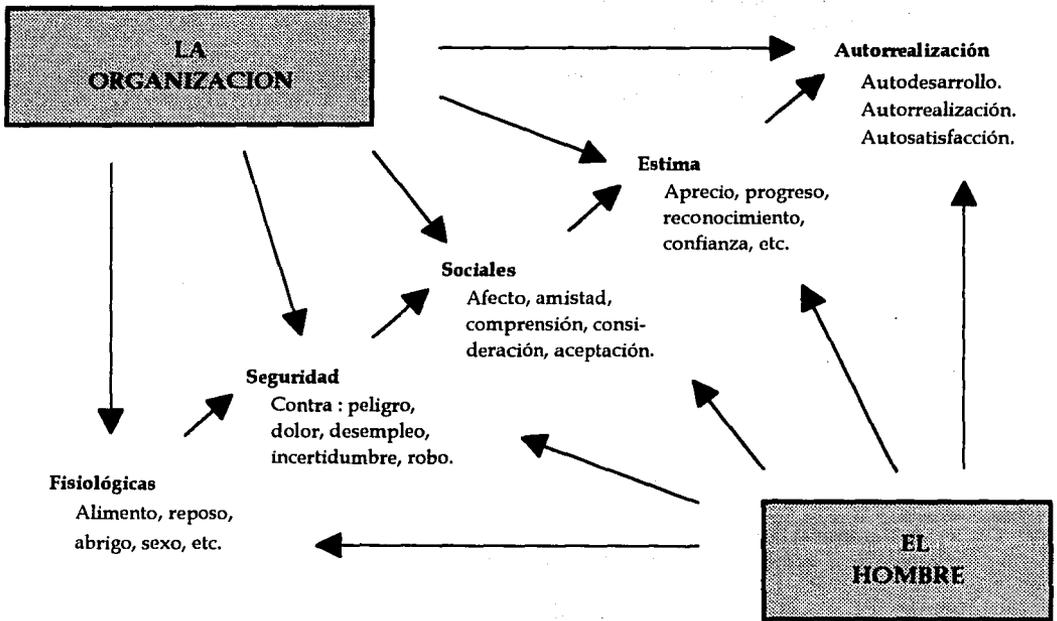


Diagrama 4

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### **Importancia de la Planeación:**

La importancia radica principalmente en que esta es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se preven las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

En términos más específicos podríamos señalar la importancia de la planeación mediante los siguientes fundamentos básicos:

- A) Propicia el desarrollo de la organización al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- B) Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los determina.
- C) Prepara a la organización para hacer fuerte a las contingencias que se presentan, con las mayores garantías de éxito.
- D) Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- E) Condiciona a la organización al ambiente que le rodea.
- F) Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- G) Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- H) Al establecer un esquema o un modelo de trabajo (Plan), suministra las bases a través de las cuales opera la organización.
- I) Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- J) Permite al administrador evaluar alternativas y el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- K) La moral se eleva substancialmente al reconocer todos los miembros de la organización hacia donde se dirige sus esfuerzos.
- L) La atención se concentra en la solución de los problemas mediatos. Los inmediatos ya quedaron incluidos en la planeación.
- M) Permite la coordinación, ayudando a reducir los costos y mejorar la productividad.

## PROCESO DE PLANEACIÓN

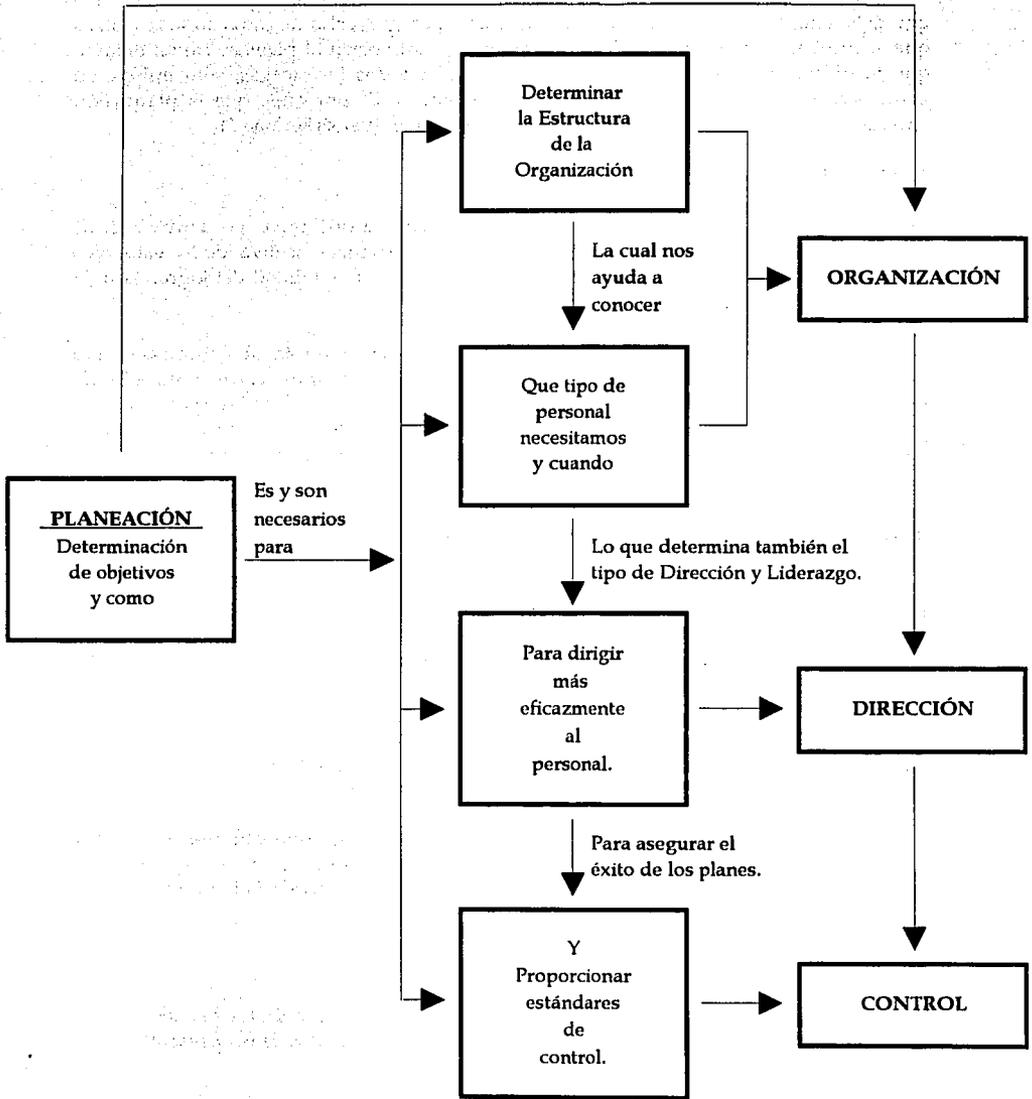


Diagrama 5

Actualmente, el interés y necesidad de llevar a cabo una planeación se deriva del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales a los que debe adaptarse; hay organizaciones que obtienen provecho de esos cambios y otros que sucumben por no contemplar debidamente su influencia al planear. De tal manera que la planeación no pretende, ni puede, eliminar todos los riesgos, sólo influye en evitar situaciones en que se corran riesgos indebidos. Es por ende que la planeación antecede a las demás etapas del proceso administrativo. (ver diagrama 5)

### **Ventajas de la Planeación:**

Requiere actividades con orden y propósito: Se refiere a que todas las actividades se enfocan hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos además de minimizar el trabajo no productivo y destaca la vitalidad del logro. Aquí la planeación distingue entre la acción y el logro.

Señala la necesidad de cambios futuros. La planeación ayuda al administrador a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación, es decir, prepara al administrador para estar alerta ante las oportunidades y a ver las cosas como podrían ser y no como son y al psicólogo le permite, ver a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que se desea comprender.

Proporciona una base para el control. Comúnmente se dice que el control es el gemelo de la planeación, ya que este se ejecuta para cerciorarse que la planeación está dando los resultados buscados.

Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al administrador y al psicólogo sentido de orientación e impulso de realizar. La planeación reduce las actividades aleatorias, la superposición de esfuerzos y las acciones independientes.

Obliga a la visualización en conjunto. Esta comprensión general es valiosa, ya que facilita al administrador obtener un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia a la base que apoya a las actividades administrativas.

Aumenta y equilibra la utilización de instalaciones. Permite que durante un periodo dado, se haga el mejor uso de lo que se dispone y de la misma manera se equilibran las actividades tanto en cantidad como en oportunidad, asegurando así el apoyo necesario entre ellas.

### **Desventajas de la Planeación:**

La planeación es limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. Esta se ve afectada por la corrección de las premisas utilizadas tanto presentes como futuras.

La planeación cuesta mucho. Comúnmente se argumenta que el costo de la planeación excede a su contribución real, creen que sería mejor invertir el dinero en ejecutar el trabajo físico que debe hacerse. Por lo tanto la planeación necesita justificar su existencia ya que la cantidad y extensión de las actividades de la planeación deben estar de acuerdo con las circunstancias individuales.

La planeación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro, dado que el presente es más deseable y tiene incertidumbre, y el futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones llegando a creer que la planeación tiende a acelerar el cambio y la inquietud.

La planeación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planeación es una forma rígida de ejecutar el trabajo.

La planeación demora las acciones: Normalmente las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento, de tal manera que no puede dejarse pasar un tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.

La planeación es exagerada por los planeadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planeación tienden a exagerar su contribución. Esto es evidenciado por la preparación de reportes muy detallados e instrucciones más allá de toda necesidad práctica.

La planeación tiene limitado valor práctico. Algunos afirman que la planeación no sólo es demasiado teórica, sino que son más prácticos otros medios como la improvisación, el azar, el oportunismo.

### **El Fenómeno de Cambio:**

En el actual siglo XX se caracteriza por una serie de cambios radicales y con ritmos sin precedentes en la historia de la humanidad. Estos cambios han sido tan constantes y repentinos tanto a nivel económico, político, social y cultural, que puede decirse que el mundo se altera y cambia mientras caminamos sobre él, por tal motivo la vida misma es sinónimo de cambio y en consecuencia la propia muerte lo es.

La capacidad de percibir y entender los cambios y su impacto sobre el hombre y la organización, es una condición vital ya que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, donde la adaptabilidad juega un factor determinante, al ser este un factor para la supervivencia. Por lo tanto la frase de Lavoisier confirma lo anterior: "En la naturaleza nada se crea, nada se pierde, todo se transforma (cambia)".

### **Definición de Cambio:**

Es la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

### **Fuerzas del Cambio:**

Es indudable que son muchos los factores que afectan a una organización y la mayoría de ellos cambian constantemente. Estos factores o fuerzas conducen o causan que se origine el cambio, tanto dentro como fuera de la organización. Estas fuerzas se presentan ante la organización, de dos maneras:

**Fuerzas Internas :** Estas resultan de factores internos de la organización tales como, cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías, en las actitudes de empleados, etc.

**Fuerzas Externas:** Estas provienen de fuera de la organización del entorno y tiene poco control sobre ellos. Estas fuerzas resultan de factores tales como, sistemas políticos, economía, mercados, tecnología, valores, etc. Estas fuerzas internas y externas están interrelacionadas.

### **El Proceso de Cambio en las Organizaciones:**

Las organizaciones siempre requerirán ajustarse a las diversas condiciones y características del medio que le rodea, ya que estas son de suma importancia para su supervivencia, ya sea en sus actos de crecimiento o de defensa.

El impacto de la dinámica del medio externo sobre la organización toma la forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos e informaciones; todo esto se desenvuelve en las áreas, tecnológicas económico-financieras, de mercadotecnia, gubernamental y psicosociales.

La organización reacciona ante esos impactos en una de la cinco formas siguientes:

1. **Cambio por Acomodamiento:** Se refiere en general, a una sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas y a esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente.
2. **Resistencia u Oposición:** Se refiere a un esfuerzo de apearse a la rutina, a los hábitos diarios.
3. **Cambios por Crisis:** Es un cambio de emergencia o caótico, o bien el esfuerzo de apagar un incendio o de apuntalar el techo que amenaza derrumbarse.
4. **Cambio Revolucionario:** Es aquel que frente a la amenaza de la crisis sin solución o del caos incontrolable, donde el cambio se da en forma radical con sacrificios humanos.
5. **Cambio Planeado:** Es decir Desarrollo Organizacional. (Achilles de Faria Mello, 1989).

## **La Organización y el Entorno:**

El entorno de una organización comprende las personas, recursos físicos y clima; condiciones económicas y de mercado, actitudes y leyes, es decir, es una fusión de las fuerzas internas y externas que ya fueron analizadas con anterioridad.

Una organización no existe en el vacío, dentro de un entorno que la provee de recursos y limitaciones. Si se desea que la organización siga siendo próspera, esta debe adaptarse constante y dinámicamente a su entorno. El no adaptarse a él de una manera apropiada, representa una causa importante del fracaso de las organizaciones.

Una organización y su entorno son interdependientes, la organización depende de su entorno con respecto a los recursos y oportunidades necesarias para su existencia, así mismo el entorno determina los límites de las actividades de la organización.

Una organización, por lo tanto existe en un mundo de recursos, oportunidades y limitaciones y podrá seguir existiendo tan sólo cuando el entorno desea sus productos y acepta sus actividades.

### **Elementos del Entorno:**

En esta incluyen personas, recursos físicos y clima; condiciones económicas y de mercado, actitudes y leyes, estos y otros elementos más que integran el entorno de la organización la afecta de una u otra manera. Algunos de ellos son importantes ya que permiten que la organización alcance sus objetivos, mientras otros tantos intervienen.

### **Influencias Ambientales:**

Una organización dinámica constantemente está cambiando y se encuentra rodeada de elementos ambientales. Una organización puede responder ante su entorno de dos maneras :

1. Puede Ajustarse a el
2. Puede si tiene la capacidad , Modificarlo.

Cada organización debe estar conciente de los elementos ambientales y de sus influencias sobre ella, y estar convencida de que alguno de ellos son importantes para su éxito o fracaso.

Los elementos importantes son los que de forma directa o indirecta ayudan al máximo a alcanzar los objetivos de la organización o impide que los alcance.

Una organización saludable sabe cuales son sus objetivos, conoce cuales ambientales la estaán influenciando en la obtención de los mismos y trata de manera realista con ellos, por tanto una organización saludable se adapta y modela su entorno de manera que se convierta y permanezca viable, ya que el objetivo es tener una interrelación saludable en la organización y en su entorno, para así obtener un mutuo beneficio.

### **Tecnología y Estructura:**

La tecnología es el proceso de transformar materias primas en productos desados.

La tecnología de una organización constituye un reflejo del entorno dentro del cual opera. La tecnología en sí, comprende las máquinas y herramientas utilizadas para elaborar un producto o prestar un servicio, así mismo comprende las habilidades y destrezas que los miembros de la organización utilizan para dicho fin.

La tecnología provoca diferentes formas de estructura organizacional, donde la organización implementa factores tales como, especialización de trabajo, grado o nivel de autoridad, participación en decisiones, comunicación, etc.; es decir, que la organización en este sentido se diseña de manera que sea compatible con su tecnología. Es importante mencionar que muy pocas organizaciones tienen una tecnología adaptable y un entorno apropiado.

### **La Necesidad de Integración:**

Una vez que la organización se ha creado y estructurado de manera que se adapte a su entorno, sus actividades deberán integrar y coordinar, para tal efecto la forma común de integración es a través de la jerarquía organizacional. Por ejemplo, el administrador comúnmente podrá hacerse cargo de dos o más departamentos, supervisando sus actividades de manera que se acoplen unos con otros, contribuyendo así a los objetivos generales de la organización.

Por lo tanto cada organización descansa en jerarquía como un medio de integración (Hicks y Ray, 1989).

### **Cambios y Comportamiento Humano:**

Es conveniente estar consciente de las reacciones que las personas muestran en las experiencias de grupo ante el cambio, dichas reacciones se presentan en forma positiva y negativa.

Algunas reacciones típicas ante el cambio son:

1. La gente puede negar que el cambio está teniendo lugar, la organización probablemente seguirá perdiendo su efectividad cuando esto suceda.
2. La gente puede ignorar el cambio, es decir, que el administrador puede posponer las decisiones, con la confianza de que los problemas desaparezcan.
3. La gente puede resistirse al cambio ya que es una reacción natural, por lo tanto no se puede evitar.

4. La gente puede aceptar el cambio y adaptarse a él reconociéndolo como una nueva forma de vida.

5. La gente también puede anticiparse al cambio y planificarlo, como lo hacen la mayor parte de la organización con filosofía progresiva.

Cambiar puede ser incómodo o doloroso para la gente, ya que requiere modificaciones de hábitos de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar. El desaliento, desazón, ansiedad, miedo o lo que venga con el cambio y lo que vendrá después del mismo es parte del instinto humano de conservación y reacción de defensa a lo que se tiene y a lo que existe.

En virtud de lo anterior, el cambio lo puede comenzar cuando hay por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento, tensión, dolor, falta de adaptación, conflicto o disonancia (Hicks y Ray, 1989).

### **Resistencia al cambio:**

La resistencia al cambio según Chatelier es cualquier factor interno o externo que cause un desequilibrio en el sistema, es resistido por fuerzas que restauran el equilibrio, e igual, en lo posible el estado anterior.

La resistencia al cambio se refiere a la acción de oponerse a un nuevo hecho, a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho. El efecto psicológico que el cambio en sí provoca sobre la gente se da de las siguientes formas.

- 1- Mecanismo de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.
- 2- Percepción selectiva: Tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
- 3- Desconfianza: Poca claridad en los nuevos rumbos de las consecuencias (más o menos conocidas) del cambio en perspectiva.
- 4- Recelo de perder las buenas actuales: No querer perder las situaciones cómodas del trabajo.
- 5- Inseguridad personal: Que coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no pueden controlar personalmente.
- 6- Necesidad de evitar ansiedad: Que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- 7- Dependencia: Esto es necesidad. de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo a lo que el otro ya hizo.
- 8- Contradependencia: Necesidad de reaccionar en "contra".

9- Miedo a lo desconocido: Es el efecto del cambio provocado por fantasías negativas.

10- Conflicto de selección: Es la clásica situación del conflicto "atraer por rechazo". Algo en el cambio atrae y lleva a desearlo, pero al mismo tiempo hay algo del cambio que es temido o indeseable.

11- Ansiedad neurótica: Es la consecuencia del mecanismo neurótico, huir a la selección riesgo y contingencia, inherentes a la condición natural de la existencia humana.

Frente a la resistencia al cambio Kotter y Schlesinger ofrecen seis formas de superar la resistencia al cambio, las cuales son:

1) Educación y comunicación: Si se explica con toda oportunidad la necesidad del cambio y su lógica (esto en forma individual a los subordinados, en forma general a los grupos de trabajo y en forma total a toda la organización mediante campañas completas de educación) será menos difícil el camino que lleve a un cambio exitoso.

2) Participación e intervención activa: La resistencia al cambio puede reducirse o eliminarse si se hace que los directamente afectados participen en el diseño del cambio.

3) Facilitación y soporte: Facilitar el cambio y proporcionar apoyo a quienes intervienen en él ; ofreciendo apoyo emocional y comprensión.

4) Negociación y aceptación: a veces es necesario negociar con personas que abiertamente se oponen al cambio o que muy probablemente lo hagan.

5) Manipulación y cooperación: Algunas veces los administradores apartan en forma encubierta a los individuos o grupos de resistencia al cambio, o bien puedan promover a un individuo , quizá una persona clave del grupo dándole un papel deseable en el diseño o realización del proceso de cambio.

6) Coerción implícita y explícita : Los administradores pueden obligar a las personas a aceptar el cambio por medio de amenazas explícitas o implícitas que incluyen la pérdida del trabajo o la transferencia, la falta de promoción, etc. Tales métodos, aunque son comunes, corren el riesgo de dificultar más la obtención de apoyo para los futuros intentos de cambio.

En conclusión se puede definir que la mayoría de la gente está en contra de cualquier tipo de cambio que no redunde en su provecho; y es aquí donde la labor del psicólogo con el conocimiento sobre la conducta humana puede actuar como agente de cambio al promover la credibilidad y el involucramiento de la gente (Achilles de Furia Mello, 1989).

### **Desarrollo Organizacional:**

Beckhard define el Desarrollo Organizacional (D.O.), como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y

salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis, el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que esta pueda adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y a su vez al aturdidor ritmo de los propios cambios.

### **Objetivos del Desarrollo Organizacional:**

Los objetivos del D.O. en cualquier organización varían del diagnóstico que ella se haga, sin embargo existen algunos que se consideran como básicos y son:

- Crear un clima receptor que permita identificar las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar los problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Exhortar y desarrollar las potencialidades entre los miembros de la organización en las tres áreas de competencia: técnica, administrativa e interpersonal.
- Crear y desarrollar un clima compatible, viable y armónico que integre las necesidades y objetivos de la organización y de quienes la integran.
- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo, en la planeación y ejecución.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación en todos los sentidos de la organización.

### **Valores del Desarrollo Organizacional:**

Existe un conjunto de valores fundamentales, relativos al hombre como ser humano y de su trabajo en el contexto de la organización, estos valores se expresan como:

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos que son, y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda potencialidad.
- Procurar aumentar la eficiencia de la organización en función de todos sus objetivos.
- Procurar un entorno (interno y externo) en el que sea posible encontrar trabajo estimulante y satisfactorio, que provoque el interés de una prueba por vencer.

- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y su vida.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización que tengan influencia en la manera en que relacionan con el trabajo, la organización y el entorno.

Estos valores ofrecen en sí la pauta del sentido de orientación o dirección para desarrollar la organización y la forma en que esta evolucionará y se mantendrá.

### **Condiciones para el Éxito del Desarrollo Organizacional.**

En virtud de la dificultad existente para efectuar una evaluación de las diferentes actividades y condiciones relacionadas en el D.O., a veces resulta obvio que este fracasa. Este fracaso se podría considerar inevitable si el ambiente en el que se pretendió implementarlo no reunía las condiciones requeridas para su éxito, o bien se puso en práctica en formas que contribuyeron a su fracaso.

A continuación se distinguen un conjunto de once condiciones, que a juicio de Franch y Bell, son necesarias para que un programa de D.O. tenga éxito.

1. Reconocimiento por parte de los Gerentes y Directivos que la organización tiene problemas.

Sin este reconocimiento es muy difícil obtener conciencia y autorización por parte de estos niveles para invertir en el D.O. en tiempo, dinero y esfuerzo suficiente que permita su puesta en práctica.

2. Los responsables del cambio deben reunir ciertas características. Es decir deben tener la experiencia, objetividad, libertad que se requiere para implantar un programa tan importante de cambio.

3. Apoyo y participación constante por parte de los gerentes y directivos. Independientemente de que ellos forman parte activa para vencer la resistencia inicial al cambio, la falta de su apoyo y participación a los niveles de menor jerarquía que la actividad no se considera importante.

4. Participación de los líderes del grupo de trabajo. Las actividades tendientes a mejorar la eficacia de los grupos de trabajo normalmente son parte importante de los programas de D.O. para que tenga éxito estos requieren soporte activo y la participación del gerente del grupo de trabajo.

5. Obtención de éxitos iniciales con las actividades relativas al D.O. . Cuando se llevan a cabo los primeros cambios del D.O. y se logran buenos resultados, los empleados se sienten motivados para continuar el proceso y tratar de conseguir cambios a una escala mayor. Por el contrario los fracasos iniciales pueden destruir la credibilidad del cambio y del responsable del mismo.

6. Instruir a los empleados respecto al D.O. . Comúnmente el personal se siente manipulado si no conoce las razones de los cambios.

7. Reconocimiento de las cualidades de los gerentes y directivos. Cuando ellos ya están aplicando buenas técnicas de administración lo más probable es que les moleste la actitud de la persona responsable del cambio al exagerar este su papel de "experto". Es básico reconocer y reforzar las actividades que los gerentes hacen bien.

8. Participación de los gerentes de los departamentos de Recursos Humanos. El apoyo de los gerentes de estos departamentos son imprescindibles al diseñar e implantar los cambios en áreas como, evaluación de los empleados, desarrollo y políticas de premios, etc.

9. Desarrollo de Recursos Internos del D.O. La destreza de la persona responsable del cambio a desarrollarse, y el resto de los integrantes de la organización (empleados, gerentes, directivos) a su vez deben adquirir muchas destrezas propias de este.

10. Administración eficaz del problema. Si el responsable del cambio y sus clientes ( la organización) no coordina ni controla el programa, puede disminuir el impulso e interés, respecto a las necesidades del personal.

11. Medición de los resultados. Es de vital importancia vigilar la eficacia con que la organización alcanza sus objetivos organizacionales y humanos. Los datos sobre los resultados proporcionan al responsable del cambio así como a los gerentes y directivos una importante retroalimentación respecto a las actividades del cambio de la organización (Achilles de Furia Mello, 1989).

### **La Cultura Organizacional y el Desarrollo Organizacional.**

Es bien sabido que todo individuo tiene algo que los psicólogos han llamado personalidad. La personalidad de un individuo está hecha de una serie de pautas relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a alguna persona como serio, relajado, innovador, versátil, etc.; describimos pautas de personalidad. Por tanto las organizaciones también tienen personalidad a la cual se le llama cultura organizacional. Para comprenderlo claramente es importante definir este término:

Según James A. F. Stoner y Charles Wankel (1989) cultura organizacional son las cosas, las palabras, acciones, ideas, normas, valores, actitudes, creencias y sentimientos que los integrantes de la organización tienen en común.

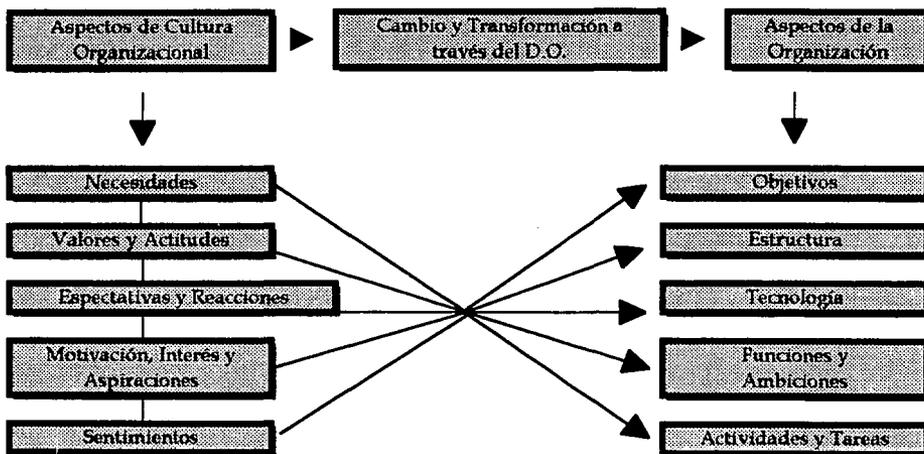
Fermont E. y James E. Rosenzweig (1988) la considera como un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de la organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí).

En el sentido humano, tanto el D.O. como la cultura organizacional permiten y dan fuerza a una interrelación en las actividades de la organización dentro de la cual se deriva un origen y una causa, que son precisamente transformados durante el proceso de D.O (ver diagrama 6).

Por lo tanto la relación existente entre cultura organizacional y desarrollo organizacional es la permanente fusión entre ambas que permite a la organización ser una organización de éxito, ya que una cultura organizacional fuerte y ampliamente reconocida logrará atraer, recompensar y mantener la alianza de las personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo sus objetivos; así mismo permitirá:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar y desarrollar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad de la organización.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. (Stoner y Wankel, 1989).

**EL SENTIDO HUMANO DEL DESARROLLO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**



**Diagrama 6**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El término "estrategia" fue utilizado por primera vez en la milicia para describir el gran plan maestro para ganar una guerra, es decir, la aplicación de fuerzas a gran escala contra algún enemigo. Por lo general se distingue de la táctica que representa los planes para ganar una batalla individual, es decir una movilización de tropa dentro de una estrategia general.

Sin embargo en términos organizacionales podemos definir la "estrategia" como la movilización de todos los recursos de la organización con miras a alcanzar objetivos a largo plazo. Por lo general se distingue de la táctica que es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.

### **Importancia de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica (P.E.), proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

### **Ventajas de la Planeación Estratégica:**

La P.E. ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Ofrece objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.

La P.E. ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.

Ayuda a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas, ya que el análisis cuidadoso que requiere la P.E. les suministra mayor cantidad de la información que necesitan para tomar buenas decisiones.

Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, en virtud de que los objetivos y estrategias son sometidos a un estudio riguroso, es decir, hay menor posibilidad de que sean incorrectos o no factibles.

### **Desventajas de la Planeación Estratégica:**

La principal desventaja reside en que algunas veces pasan años antes de que se recupere la enorme inversión de tiempo, dinero, esfuerzo y personal.

Mientras la P. E. no empiece a funcionar bien; la organización posiblemente tomará las decisiones con lentitud e incertidumbre, lo cual puede hacerle perder oportunidades.

### **El Proceso de Planeación Estratégica:**

La mayoría de las organizaciones obtienen grandes beneficios, al sacar provecho de la P.E. , más que perjuicios de sus desventajas. Sin embargo, en gran medida la naturaleza

y el tamaño de su organización determina el tipo de proceso de P.E. que se aplica. No obstante se puede considerar como un proceso formal y universal que puede ser aplicable a cualquier tipo de organización.

En el Proceso de P.E. las etapas son las siguientes:

#### **Etapas 1. Definir la Misión de la Organización:**

Toda organización tiene una misión que define su propósito. Identifica la función que la organización intente desempeñar dentro del sistema social o económico, lo cual implica una estrecha visión de su Misión, definiendo con cuidado el espacio del producto o servicio que genera la organización. Un aspecto clave de la misión de la organización es identificar a las personas que serán los usuarios finales de los servicios o productos.

#### **Etapas 2. Establecer Objetivos:**

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de P.E., la misión aclara el propósito de la organización y los objetivos trasladan la misión a términos concretos. Estos objetivos son fijados en forma general y traen consigo objetivos específicos. Los objetivos deben implicar un reto para la organización que se puedan lograr, esto los convertirá en un "credo para la organización".

#### **Etapas 3. Analizar los Recursos de la Organización:**

Los recursos que la organización posee, son en gran medida el soporte y apoyo trascendental que requieren los objetivos para ser alcanzables. El hecho de efectuar un análisis a fondo de los recursos de la organización originará una realidad de su potencial al conocer sus limitaciones en algunos recursos como, humanos, materiales, técnicos, financieros, etc.

El análisis de los recursos de la organización revelará su ventaja comparativa, esto es la competitividad relativa que la organización tiene sobre sus competidores presentes y futuros, así mismo, esta evaluación debe considerar también sus debilidades.

#### **Etapas 4. Analizar el Entorno:**

La organización deberá examinar su entorno para identificar los factores políticos, sociales, económicos y de mercado, entre otros, que pudiesen incidir sobre la organización, lo cual facilitará el hecho de desarrollar escenarios sobre el futuro.

#### **Etapas 5. Hacer Predicciones:**

Se refiere a un esfuerzo detallado de predicción de la posible ocurrencia de eventos futuros. Las predicciones incluyen:

Factores Internos: Las proyecciones de ingresos, la estimación de gastos a distintos niveles de operación, necesidades de recursos humanos, etc.; esto para necesidades presentes y futuras.

**Factores Externos:** Los niveles de sueldos y salarios, los impuestos nacionales y locales, la fuerza de los sindicatos, el creciente papel de las leyes, reglamentos y ayuda gubernamental, el desarrollo tecnológico, las consideraciones ecológicas.

#### **Etapa 6. Analizar Oportunidades y Riesgos:**

El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales la organización analiza las oportunidades y amenazas.

Es importante señalar que el mismo entorno puede ser una oportunidad para una organización y una amenaza para otra, dentro del mismo sector, esto debido a recursos diferentes.

#### **Etapa 7. Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas:**

Una vez identificada una oportunidad y amenaza, la organización debe buscar una serie de alternativas que puedan aprovechar y explotar la situación.

#### **Etapa 8. Seleccionar Estrategias:**

Una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se seleccionará una. Sin embargo existe la opción dentro de la toma de decisiones, de continuar haciendo lo que la organización ha hecho en el pasado o en su caso si se selecciona una nueva estrategia, esta debe ser consistente y acorde con la Misión y objetivos de la organización al logro de sus objetivos. Esta decisión de selección resulta de la evaluación de las oportunidades y amenazas, incluyendo las suposiciones respecto a los factores internos y externos de la organización y las posibles situaciones futuras.

#### **Etapa 9. Instrumentar Estrategias:**

La instrumentación es el último paso, es importante señalar que la mejor estrategia puede fallar si la organización no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto plazo y largo plazo necesarios para llevarla a cabo. Además la etapa de instrumentación requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la organización. (ver diagrama 7)

#### **Enfoque Organizacional de la Planeación Estratégica:**

La P.E. en su sentido amplio de comprender a la organización en su totalidad, requiere de ciertos enfoques que permitan a esta lograr una interrelación e interacción; en donde la organización, sus integrantes puedan crear y desarrollar, mediante un plan con efectos a largo plazo, un sentido de identidad y lealtad hacia la obtención de la Misión, objetivos tanto personales como organizacionales y finalmente una actitud de desempeño y desarrollo productivo.

## EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

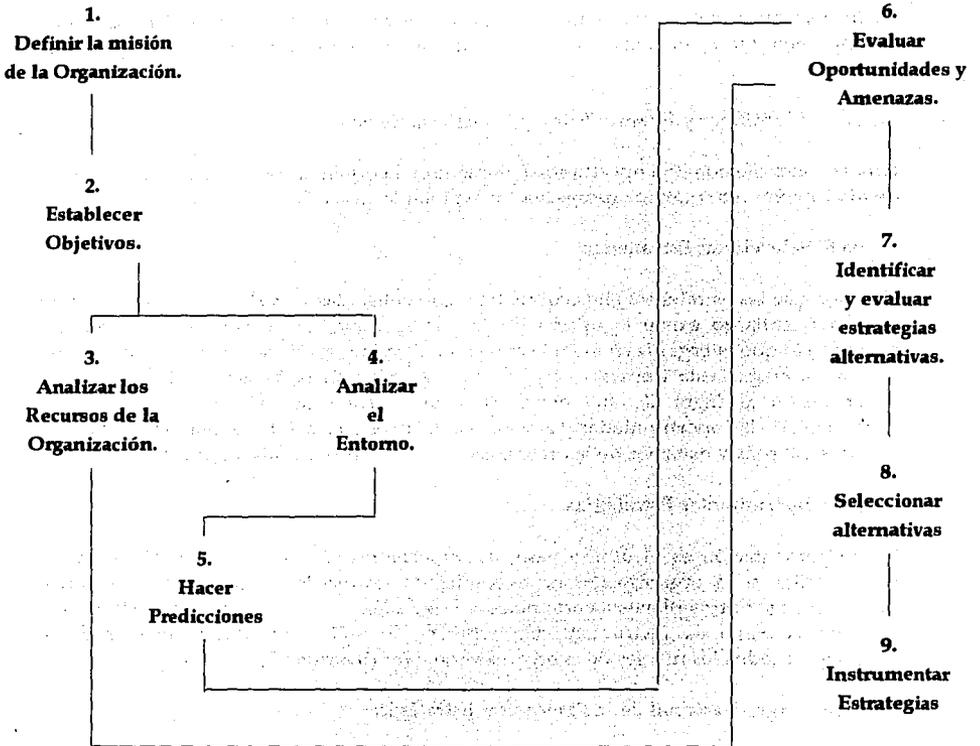


Diagrama 7

### **La Planeación Estratégica y su Impacto en la Organización:**

La P.E. no sería tal sino se aplicara en una organización, que es la que crea y se impregna de un ambiente de mejora integral y continua a través de los esfuerzos de mejoramiento en el desempeño de la organización en donde las mejoras se dan de manera incremental.

La P.E. impacta de tal manera a la organización que abarca en forma directa la Misión, Objetivos, los Valores, la Cultura, la Productividad, el Compromiso y finalmente la consolidación de la organización.

### **Hacia una Cultura Organizacional Fuerte y Amplia:**

La cultura organizacional, desde el punto de vista de la P.E. determina el grado de madurez y adaptabilidad de la organización al decretar en esta su potencialidad y capacidad de reacción para enfrentar adecuadamente los embates del entorno y responder con eficiencia y productividad a los retos y objetivos que depara el cambio y a su vez el futuro.

Así mismo, sirve de plataforma para crear y acrecentar los valores de la organización, la lealtad, la satisfacción y la moral de los empleados que darán a esta una personalidad constante de lucha y tenacidad que persiga en forma individual y en un conjunto su más amplio éxito y desarrollo.

Actualmente el panorama mundial al que nos estamos enfrentando con el TLC y el sorprendente, rápido y fuerte fenómeno de cambio que experimentan muchos productos y servicios impactan de manera directa y sin escalas a la organización y a la economía en general.

Por ejemplo a nivel de productos no sólo se observa que estos son cada vez más confiables y de menor precio, sino lo más importante es que cumplen con nuevas funciones, así en el sentido de los servicios se observa que estos son de una amplia y diversa variedad, que pretenden en sí satisfacer todas y cada una de las necesidades existentes y nacientes.

Ante esta situación las organizaciones son cada vez más dinámicas y logran lo que antes se consideraba imposible; por lo tanto la posición que actualmente viven las organizaciones resulta plenamente revolucionaria y está dando paso a una cultura organizacional (empresarial) de "desafío constante y continuo mejoramiento".

### **Hacia una Productividad:**

La productividad se considera como una relación entre los resultados y los recursos empleados, la cual se toma como medida de eficiencia para ejecutivos, trabajadores y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. En este sentido las organizaciones deben desempeñarse eficientemente y

ofrecer también un medio de trabajo satisfactorio. La productividad y la calidad de la vida laboral no son objetivos incompatibles. Aquí el asunto clave es diseñar un sistema organizacional que mantenga elevados niveles de productividad y que al mismo tiempo responderá a las expectativas de los trabajadores con respecto a la calidad de su vida laboral, la cual, actualmente, requiere de empleados o actividades que le permitan utilizar su educación, que le ofrezcan satisfacciones laborales y que respondan a sus expectativas en el sentido de que el trabajo debe ser significativo personalmente, en virtud de que la gente ya no acepta el trabajo rutinario y monótono como parte integral de su vida.

### **Hacia un Ambiente de Compromiso:**

El ambiente y sentido de compromiso que debe prevalecer dentro y fuera de la organización se puede resumir en las siguientes premisas:

1. Todo lo que hacemos, debe tener una razón, de ahí es importante aclarar que es lo que se espera de la organización.
2. El éxito consiste en cumplir al 100% de la Misión asignada.
3. Todo lo que hagamos debe estar hecho con calidad. No debemos aceptar retardos, apatía, errores, suciedad, desorden, material defectuoso.
4. Lograr cosas valiosas requiere de tiempo, esfuerzo, paciencia y perseverancia.
5. El que quiere lograr el éxito, debe usar el control.
6. El valor de las personas se mide por lo que logran. El que logra mucho vale mucho.
7. La disciplina es el hábito de cumplir los compromisos.
8. Tener siempre presente que nuestra Misión es satisfacer completamente las expectativas de nuestros clientes.
9. El delegar actividades a nuestros colaboradores no nos exime de responsabilidad de los resultados.
10. Preocuparnos por el cumplimiento de la tarea a la par de la satisfacción de las expectativas de la gente.

Como se ha podido apreciar estas premisas encaran el viejo problema de encausar el trabajo de los empleados y de la organización en sí, hacia el logro de sus objetivos, de lograr y asegurar una mayor productividad de cada uno y proporcionar a todos ellos una dosis adecuada de satisfacción.

## **HERRAMIENTAS DE CONTROL Y MEJORA DE LA CALIDAD (Arrona H., 1990)**

La solución de problemas para el mejoramiento de la calidad, demanda seguir un procedimiento lógico, ordenado y sistemático.

### **PROBLEMA CAUSA SOLUCIÓN**

Resolver problemas en base a datos, preferentemente estadísticos y verbales, demanda combinar las herramientas básicas. Esto evita las adivinanzas, da la dimensión exacta a los problemas, encuentra y va a la causa no a la persona y facilita el trabajo de equipo.

Debido al éxito de los métodos estadísticos para el control de la calidad enseñados por el Dr. W. Edwards Deming en Japón en 1950. Los administradores y asesores industriales japoneses, entre ellos el Dr. Kaoru Ishikawa, quisieron hacer llegar el uso de la estadística a todos los niveles organizacionales de sus empresas, incluyendo a empleados y operarios. El propósito fue hacerlos participar, involucrarlos en la solución de problemas para la realización de mejoras de su propio trabajo.

El control y mejora de la calidad para la producción de bienes y servicios requiere de utilizar diversas técnicas y herramientas para la correcta toma de decisiones, lo que hace necesario obtener datos.

En la manufactura de productos generalmente se cuenta con datos estadísticos (números), a diferencia de la producción de servicios donde no siempre se cuentan con datos estadísticos; sin embargo lo importante es contar con información descriptiva y organizarla para separar hechos de simples opiniones, esto permite administrar científicamente y facilitar el uso de la creatividad del personal.

Los datos se clasifican básicamente en datos estadísticos y datos verbales.

- 1) Datos estadísticos: son datos que provienen de mediciones y conteos.
- 2) Datos verbales: son datos que provienen de intuición lógica.

Tanto los datos estadísticos como los verbales (no estadísticos) son datos descriptivos.

1. Datos estadísticos (números)
  - a) Mediciones: Ventas (\$); peso (grs.)
  - b) Conteos: Errores; fallas, defectos.
2. Datos verbales (palabras, opiniones)
  - a) Intuición: Baja motivación personal
  - b) Lógica: Falta de procedimiento de trabajo, no se ha dado capacitación al personal, escaso tiempo para las actividades.

La administración científica en su proceso de toma de decisiones ha evolucionado de la siguiente manera: **(ver diagrama 8)**

## PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

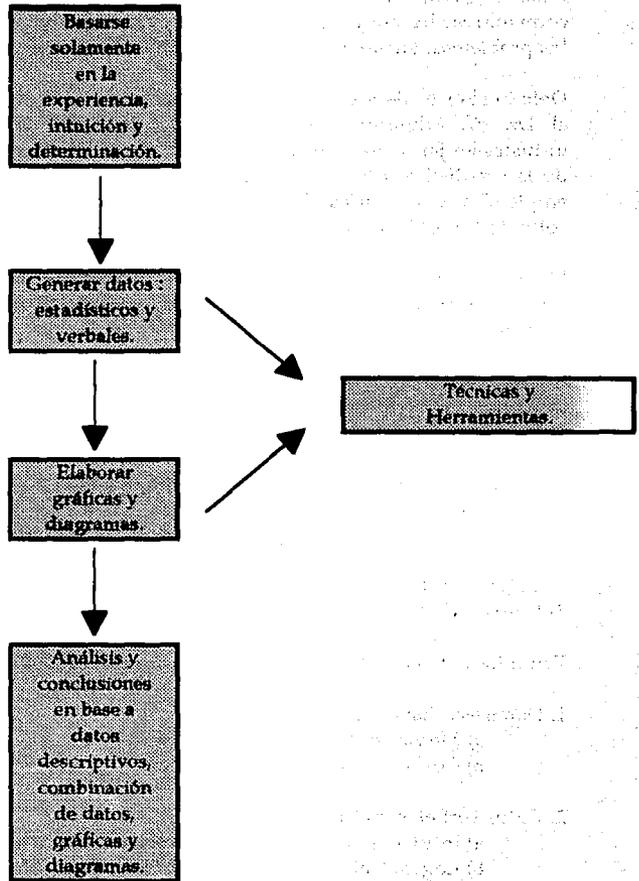


Diagrama 8

La utilización de técnicas y herramientas es variado, sin embargo considerando que el control y mejora de la calidad es un esfuerzo unido entre todo el personal de una compañía, se ha seleccionado técnicas y herramientas básicas para crear un lenguaje común en toda la organización.

Las técnicas y herramientas básicas se han agrupado considerando principalmente la naturaleza de los datos y para crear una metodología, sistemática ordenada para la correcta toma de decisiones.

## **HERRAMIENTAS BÁSICAS**

### **Datos Estadísticos**

#### **7 Herramientas Estadísticas**

1. Diagrama de Pareto
2. Histograma
3. Diagrama de Causa y Efecto
4. Estratificación
5. Diagrama de Dispersión
6. Gráficas de Control
7. Hojas de Verificación

### **Datos Verbales**

#### **7 Herramientas Administrativas**

1. Diagrama de Afinidad
2. Diagrama de Relaciones
3. Diagrama de Árbol
4. Diagrama Matricial
5. Matriz de Variaciones
6. Gráfica de Proceso de Decisiones Programadas
7. Diagrama de Flechas

Las anteriores catorce herramientas básicas forman parte de una metodología para identificación, análisis, solución y prevención de problemas, la cual demanda la combinación de herramientas. En apoyo a esta metodología y a algunas de las herramientas básicas se utilizan, gráficas generales y la tormenta de ideas.

### **Datos Estadísticos**

#### **Gráficas Generales**

### **Datos Verbales**

#### **Tormenta de Ideas**

De la siete herramientas estadísticas anteriores, el diagrama de causa efecto es la única que no trata con datos numéricos sin embargo es una herramienta clave en el proceso del análisis para la solución o prevención del problema; básicamente es el puente entre el problema y la acción correctiva o preventiva ya que permite identificar y seleccionar las causas.

## **HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS**

### **DIAGRAMA DE PARETO**

El diagrama de Pareto como herramienta básica para mejorar la calidad fue introducido por el Dr. Kaoru Ishikawa en Japón y por el Dr. Joseph Juran en Estados Unidos.

El diagrama de Pareto es una gráfica de barras que representa en forma ordenada, de mayor a menor, los problemas sujetos al estudio, tales como : defectivos, fallas, errores, devoluciones, demoras, accidentes, etc.

El diagrama de Pareto es generalmente el primer paso para la realización de mejoras, ya que nos permite decidir objetivamente por cual problema empezar. No se puede resolver todo a la vez y prevenir su recurrencia; problema tras problema es la única manera.

### **Usos del Diagrama de Pareto:**

1. El diagrama de Pareto es el primer paso para efectuar mejoras.

Este diagrama es muy útil para obtener la cooperación de todos los involucrados, ya que basta observarlo para determinar fácilmente el mayor problema. Y es indispensable para conocer exactamente el objetivo sobre el que se debe concentrar todos los esfuerzos.

2. Los diagramas de Pareto pueden usarse para la realización de mejoras en todos los aspectos. La mejora de la calidad no se relaciona exclusivamente con la calidad de los productos, los procesos o los servicios, sino también con otros aspectos tales como:

- Eficiencia
- Seguridad
- Ahorro de costos
- Conservación de materiales y energía.

3. Los diagramas de Pareto sirven para confirmar los efectos de las mejoras realizadas.

Si una mejora se ha realizado y ha sido efectiva, el orden de las barras generalmente cambiará. Por otra parte si el control diario ( para mantener el efecto de la mejora) es llevado eficientemente, el orden de las barras no deberá cambiar.

El Diagrama de Pareto concierne a resultados no desables o desviaciones de objetivos. Es utilizado para encontrar el problema mayor, partiendo de identificar previamente los problemas vitales.

1. Producto o servicio:

Defectivo, defectos, fallas, errores, reclamaciones, desviaciones, quejas, reprocesos, retrabajos.

2. Costo:

No Calidad, pérdidas, gastos.

3. Entrega (servicio):

Retrasos, incumplimientos, quejas.

#### **4. Seguridad:**

Accidentes, paros, errores.

### **HISTOGRAMA**

El histograma es una gráfica de barras que representa los datos agrupados y ordenados, con el fin de determinar las veces en que ocurren las variaciones de dichos datos.

Mientras que el diagrama de pareto representa en el eje horizontal datos discretos: Tipos de problemas, fallas, errores, etc., el histograma representa datos continuos, o sea datos que provienen de mediciones

El histograma se emplea para hacer un diagnóstico del proceso, al compararlo con las características de una distribución normal, así como con las especificaciones definidas para las características de calidad del producto, como tolerancia en la variación resultante del proceso. El histograma es una gráfica de barras.

El histograma revela información valiosa respecto al proceso de producción, tal como la estabilidad del proceso, lo que implica que los procedimientos estándar son cumplidos, así como el cumplimiento de las especificaciones definidas para el producto resultante.

En resumen por medio del Histograma podemos encontrar y definir situaciones problemáticas.

#### **Usos del Histograma:**

1. Confirmar los efectos de las mejoras realizadas en el proceso.

En resumen un histograma revela problemas en un proceso.

Relación entre el Diagrama de pareto y un Histograma:

Cuando el problema principal, en el diagrama de pareto, su conteo ( número de defectivos) proviene de datos continuos ( mediciones primero a efectuar), el siguiente paso es analizar esta variable en un histograma, para comprender mejor la situación.

Un problema puede ser detectado inicialmente con un histograma, o con un diagrama de pareto primero y después analizado en un histograma.

### **DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO**

Este diagrama fue desarrollado por el Dr. Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio, Japón, en 1953 y desde entonces ha contribuido en la solución de problemas de calidad al mejorar los procesos de producción.

Esta es un herramienta que divide las causas que originan o influyen en cierto problema o característica de calidad (efecto).

El diagrama de causa y efecto juega un papel muy importante para organizar datos verbales (información verbal), para analizar problemas reales o potenciales (características de calidad) con el fin de identificar, analizar y seleccionar sus causas y tomar las acciones necesarias.

Resolver un problema = Mejora  
Prevenir un problema = Control

El uso de este diagrama facilita en forma notable el entendimiento y comprensión del proceso y a su vez elimina la dificultad del control de la calidad en el mismo, aún en el caso de relaciones demasiado complicadas y promueve el trabajo en grupo, ya que es necesaria la participación de la gente involucrada en el proceso para su elaboración y uso.

La idea con la que fue diseñado este diagrama (diagrama de pescado) es eliminar ese problema. El diagrama muestra las relaciones entre la característica de calidad (efecto) y sus causas por medio de flechas.

#### Usos del Diagrama Causa y Efecto:

##### 1. Para mejorar la calidad.

El diagrama se emplea para identificar, analizar y seleccionar las causas más probables de un problema, para posteriormente confirmarlas y establecer la acción correctiva necesaria que prevenga la recurrencia del problema. Esto mediante las 5 "emes". (ver diagrama 3)

Material  
Mano de obra  
Medio ambiente  
Maquinaria  
Métodos

El diagrama se emplea para identificar, analizar y seleccionar las causas más probables de un problema, para posteriormente confirmarlas y establecer la acción correctiva necesaria que prevenga la recurrencia del problema.

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Efecto resultante (síntoma)	Origen del problema	Acción correctiva (elimina la causa)

## 2. Para el control del proceso.

Este permite definir factores vitales definitivos a controlar en el proceso, para asegurar las características de calidad del producto.

## 3. Para capacitación del personal.

### **DIAGRAMA DE DISPERSIÓN**

El diagrama de dispersión es una gráfica de puntos que muestra la relación entre un par de datos dibujados en un par de ejes.

La relación entre dos tipos de datos continuos (datos que provienen de mediciones efectuadas) es fácilmente observable y sus motivos más comunes son analizar:

1. La relación entre una causa y un efecto.
2. La relación entre una causa y otra causa.
3. La relación entre un efecto y otro efecto ( un problema y otro problema, o una característica de calidad del producto con otra).

El Diagrama de Dispersión es una herramienta indispensable antes de buscar la solución a un problema, ya que esta depende de la causa del mismo, la cual es necesaria de confirmar con evidencia estadística.

### **Usos del Diagrama de Dispersión**

1. Para confirmar causas empleando datos que provienen de mediciones.
2. Para estandarizar factores vitales a controlar en un proceso, para su estabilización o para asegurar la calidad del producto.
3. Para determinar la correlación entre dos problemas (efectos) y poder así seleccionar el más factible de resolver.

Relación entre Diagrama de Causa y Efecto y el Diagrama de Dispersión:

1. Primero seleccionar la causa probable del problema.
2. Segundo confirmarla.

Cuando ambos, la causa y efecto son datos medibles, se debe emplear el diagrama de dispersión para confirmar la causa.

### **ESTRATIFICACIÓN**

La estratificación es la clasificación de factores en una serie de grupos con características similares, con el propósito de comprender mejor la situación y encontrar la causa de los problemas más fácilmente.

La estratificación es como el diagrama de dispersión y se usa después del diagrama causa y efecto, pero su utilización depende de la naturaleza de los datos.

Esta herramienta se utiliza para clasificar datos discretos con el objeto de analizar la causa elegida (en el diagrama causa y efecto) y confirmar su efecto sobre la característica de calidad a mejorar o problema a resolver.

#### **Usos de la Estratificación:**

1. Sirve para confirmar causas de problemas cuando se utilizan datos que provienen de conteos.

### **GRÁFICAS DE CONTROL**

Una gráfica de control es una herramienta estadística que muestra en forma continua la variabilidad de un proceso. Sirve principalmente para detectar los problemas en los procesos para su estabilización.

#### **Usos de Gráficas de Control:**

1. Para análisis de un proceso y determinar su estado, si está en control o no.
2. Para controlar un proceso y asegurar la calidad durante la producción .

#### **Tipos de Gráficas de Control:**

Existen dos tipos de datos a distinguir en esta herramienta.

**Datos Continuos.-** Son aquellos que pueden ser representados por cualquier valor dentro de una escala numérica. Ejemplo; mediciones en milímetros, volúmenes en centímetros cúbicos, pesos de un producto en gramos, ventas en pesos (\$), desempeños individuales en puntos, etc.

**Datos Discretos.-** Son aquellos que guardan relación con números enteros, basados en conteos. Ejemplos; cantidad de artículos defectivos, número de defectos en un artículo, número de errores por operador, errores del sistema de nómina.

### **HOJA DE VERIFICACIÓN O CHEQUEO**

Una hoja de verificación es un formato especial diseñado para obtener datos fácilmente, en la que todos los artículos o factores necesarios son previamente establecidos y en la que los records de pruebas, resultados de inspección o resultados de operaciones son fácilmente descritos con marcas utilizadas para verificar.

## **Usos de la Hoja de Verificación:**

La hoja de verificación se usa para:

1. Examinar la distribución de un proceso de producción.
2. Verificar artículos defectivos.
3. Analizar la localización de defectos.
4. Verificar las causas de defectivos.
5. Verificación de operaciones (llamada también lista de verificación).

## **HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS BÁSICAS**

Un sistema de administración para calidad total requiere de utilizar diversas técnicas y herramientas para la correcta toma de decisiones y logro de objetivos.

En general el problema con el personal de áreas administrativas o que preveen servicios, es que manejan más datos verbales que estadísticos. Sin embargo, los datos verbales deben ser organizados y analizados para hacerlos más descriptivos y obtener información precisa; esto permite administrar científicamente y facilitar el uso de la creatividad del personal.

Los datos verbales son también datos descriptivos al igual que los datos estadísticos.

Las herramientas administrativas fueron desarrolladas principalmente para utilizar datos verbales y provienen de métodos convencionales utilizados en otros campos.

Las herramientas administrativas son principalmente usadas para organizar información y para hacer planes o programas en las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones para la solución de problemas.

Las herramientas administrativas deben usarse en combinación con las herramientas estadísticas para hacerlas más efectivas.

## **DIAGRAMA DE AFINIDAD**

Este diagrama fue creado en base al "Método JK" desarrollado por Jiro Kawakita. El diagrama de afinidad es esencialmente un método de intuición, implica generar ideas por inspiración súbita y luego agruparlas por temas afines.

Se utiliza para encontrar problemas o facilitar la concepción de ideas integrando datos verbales con mutua afinidad. Este método expresa hechos opiniones o ideas sobre una situación problemática confusa o incierta en palabras (datos verbales), integrando por afinidad esta información en un diagrama, esto facilita encontrar el problema, aclarar el panorama (o futuro) o simplemente concebir una idea. El objetivo primordial es encontrar algo nuevo partiendo de los datos verbales durante el proceso de integración u obtener idea súbita en su mente.

Este diagrama de Afinidad se utiliza en los siguientes casos:

1. Aclarar el estado o situación que debe ser ( el deber ser )
2. Identificar y definir el problema básico.
3. Organizar el pensamiento de un grupo y aclarar su tendencia.
4. "Alumbrar el futuro"
5. Organizar y dirigir la experiencia de un grupo hacia la solución de un problema específico.

A su vez el diagrama permite:

1. Seleccionar un problema como proyecto de mejora.
2. Desarrollar un mercado nuevo (o ampliar la participación)
3. "Romper" una situación presente (actual de resultados)
4. Establecer y consolidar el trabajo en equipo.

## DIAGRAMA DE RELACIONES

El diagrama de relaciones es básicamente un método de inducción lógica que permite aclarar las causas y sus relaciones para identificar, confirmar y seleccionar las causas originales más importantes que afectan a un problema en análisis.

Se utiliza principalmente para resolver problemas complicados, estableciendo y aclarando las interrelaciones entre diferentes causas (factores) que afectan a un mismo resultado.

Las situaciones en donde se emplea este diagrama es en situaciones complicadas donde hay un mal y un continuo resultado(Problema crónico), ejemplo:

- "Las metas de ventas no se cumplen"
- "El tiempo de entrega nunca se cumple"
- "Siempre hay errores en la nómina"
- "Continuamente hay faltantes de materiales"

## DIAGRAMA MATRICIAL

El diagrama matricial es un método para organizar datos verbales con la finalidad de establecer conclusiones para resolver o prevenir problemas, a través de relacionar diferentes factores o elementos de ciertos eventos.

Específicamente este diagrama es una tabla de datos que muestra la relación entre los diferentes elementos de dos eventos o aspectos, arreglandolos en renglones y columnas en forma de matriz. Esto permite analizar la relación, dependencia y tipo que existe entre dichos elementos con el fin de establecer conclusiones en función de sus intersecciones.

## **ANÁLISIS MATRICIAL DE VARIACIONES**

Este es un método cuya finalidad es identificar y seleccionar causas potenciales para prevenir problemas o asegurar resultados de un proceso o sistema.

La matriz de variaciones es una herramienta indispensable para identificar variaciones clave en las diferentes fases de un proceso y así poder proveerle el control necesario para asegurar la calidad (objetivo o resultado esperado).

## **DIAGRAMA DE ÁRBOL**

En términos generales el diagrama de árbol es un método para definir los medios para lograr una meta u objetivo final. Implica desarrollar un objetivo en una serie de medios en multietapas.

El proceso de análisis y solución de problemas se utiliza básicamente para definir y organizar las acciones correctivas efectivas (contramedidas) para eliminar las causas de cierto problema con el fin de prevenir su recurrencia

El diagrama de árbol es para aclarar y asegurarse que todas las cosas pasen.

La utilidad principal es para definir la serie de medios (medidas), partiendo de lo general a lo particular para lograr cierto objetivo inicialmente establecido.

## **GRÁFICA DE PROCESO DE DECISIONES PROGRAMADAS**

Esta gráfica es un método de lógica que es utilizado para predecir el futuro, enfatizando las situaciones no deseadas durante la realización de un evento, para diseñarlo y dirigirlo hacia un resultado deseable.

Este método fue creado por el Dr. Jiro Kondo en 1968.

Este método es usado para elaborar un plan que permita lograr una meta deseable (objetivo final), definiendo los posibles problemas que se presentarían durante el desarrollo de un evento, a través de establecer y tomar posteriormente la acción apropiada (lo que enriquecería el plan) para así dirigir el evento hacia un resultado deseable.

Así mismo sirve para definir medidas lógicas y concretas con el fin de eliminar (si se presentan) situaciones no deseables, deliberando sobre las actividades a seguir para lograr cierto resultado. Este método es empleado para predecir la posibilidad de cada contingencia lógica y establecer la acción correctiva a tomar por si ocurre.

## DIAGRAMA DE FLECHAS

Este diagrama es utilizado para hacer la programación óptima para llevar a cabo un plan y controlar su progreso efectivamente.

Este método utiliza flechas para indicar la secuencia en el trabajo necesario de seguir para desarrollar un programa por medio de una red, controlando el proceso durante su desarrollo.

El diagrama de flechas es indispensable para proyectos de largo plazo, como construcciones, desarrollo de nuevos productos, preparación de eventos que requieren de varios participantes y ejecución de diversos trabajos. Al mismo tiempo el proyecto permite analizar el progreso del proyecto de acuerdo a su programa para mejorar o reducir el tiempo .

## TORMENTA DE IDEAS

El propósito de esta técnica es "forzar" el poder de pensamiento para generar ideas; para resolver problemas o aprovechar áreas de oportunidad, con el fin de mejorar la calidad y la productividad.

En este método es indispensable el espíritu de colaboración, seriedad y ayuda hacia los demás.

Esquemáticamente el proceso total del cual forma parte una tormenta de ideas es el siguiente:

1°	2°	3°	4°
Tema o Tópico	Tormenta de ideas Ideas: ----- ----- -----	Análisis de juicio de las ideas	Selección de las mejoras
	<b>Cantidad</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Calidad</b>

Esta técnica de tormenta de ideas, fomenta el uso de la imaginación en forma ordenada y las herramientas básicas presentadas en este libro, fomentan el pensamiento descriptivo, son los caminos más importantes para la creación de los cambios benéficos en calidad y productividad.

## **ESTILO ADMINISTRATIVO MODERNO MEXICANO (Kras E. 1991)**

En una empresa mexicana moderna, el director general se ve así mismo como una parte de un equipo administrativo, donde carga con las responsabilidades las decisiones finales, pero depende bastante de cada miembro del equipo para que aporte ideas y opiniones, con tal de tomar las mejores decisiones.

El primer interés del director general es desarrollar una clara filosofía o cultura empresarial, para todo el que trabaja en la empresa. Esta es una exposición explícita de los valores y comportamientos básicos, que según, el director y su equipo están representados por la empresa y con los que todos se pueden identificar.

### **Planeación:**

La planeación es la elaboración de objetivos en donde tiene origen en el director general, pero se desarrolla y elaboran en detalle por el equipo administrativo y se ponen por escrito.

Los objetivos se clasifican en largo, mediano y corto plazo con una flexibilidad integrada por si se presentan cambios no proyectados en el clima económico mexicano.

### **Organización y delegación:**

Basandose en los planes y objetivos definidos por el equipo administrativo, cada miembro del equipo de alta dirección se vuelve un miembro clave del área correspondiente del equipo administrativo.

En cada área se tienen reuniones para planear en detalle la definición de los objetivos. El alto directivo depende de la experiencia y conocimientos del equipo administrativo y juntos determinan la manera más efectiva de especificar y organizar las actividades necesarias.

Aquí la actitud del alto directivo es de apoyo, alentamiento y clarificación. El alto directivo se considera responsable del desarrollo de los gerentes en todos los aspectos de su trabajo y en sus actitudes, así como de su motivación y competencia para tomar decisiones firmes y trabajar efectivamente como un equipo.

Cada gerente se reúne con sus subordinados, se vuelve un miembro de su equipo en la planeación y coordinación del papel de cada uno. Con la ayuda del gerente los subordinados detallan los procedimientos y normas de calidad. Comentan con el gerente los problemas o inconvenientes que se puedan presentar y como resolverlos. El gerente ve su responsabilidad como el desarrollo y la capacitación de sus subordinados para que puedan desempeñarse mejor para elaborar planes detallados de acción a los que se comprometen plenamente.

### **Control y seguimiento:**

El gerente moderno acepta la plenitud de la responsabilidad por todo lo que sucede en su área, a él le conviene detectar los problemas potenciales antes de que se vuelvan serios o irreversibles y asegurarse de que sus subordinados estén bien informados y motivados para hacer un buen trabajo aún cuando él no este presente. Por lo consiguiente no puede administrar desde su oficina; debe estar donde se encuentra la acción, para identificar áreas problemáticas, ayudar y alentar a su personal y supervisar el trabajo en proceso.

La misma actitud se encuentra en cada nivel administrativo, desde el director general que constantemente supervisa el progreso de los miembros de su equipo administrativo y busca áreas donde puedan necesitar de su asistencia.

En la relación gerente-trabajador, los trabajadores aprenden a experimentar la satisfacción, el placer y el orgullo de verse incluidos en la práctica de su propio control de calidad dentro de su equipo, y de poner en práctica algunas mejoras que ellos mismos, han desarrollado. El empleado se siente motivado por que su jefe confía en él como persona.

### **Evaluación y promoción de un gerente subordinado.**

#### **Evaluación:**

El director general considera la evaluación como una oportunidad para hacer comentarios sobre las aspiraciones y preocupaciones de un gerente, en un ambiente de comunicación abierto. En el proceso, el jefe tendrá la oportunidad de resolver los resultados obtenidos dentro de la responsabilidad del gerente, no sólo en términos del cumplimiento de objetivos, sino también en el área de desarrollo personal, como en las actitudes del equipo, su capacitación y la innovación. El director general tiene la oportunidad de ayudar a su gerente a encontrar medios constructivos para sobreponerse a las debilidades, apoyar y consolidar los puntos fuertes.

El director general siempre está listo para compartir su experiencia y conocimiento para ayudar a su gerente a hacer un mejor trabajo.

#### **Promoción:**

En una empresa moderna, las metas personales de un candidato forman la base para planear su futura trayectoria dentro de la empresa. Estas determinarán el esfuerzo, la capacitación, desarrollo, desempeño, objetivos y logros de las responsabilidades requeridas para conseguir el ascenso promocional.

### **Capacitación y Desarrollo** **Capacitación Administrativa**

El director general de la administración moderna considera que el desarrollo de un equipo administrativo consistente es una de sus tareas más importantes.

La dedicación de la capacitación y desarrollo consiste en :

- a) Compartir sus conocimientos de los objetivos, la planeación y la estrategia de la empresa.
- b) Proporcionar medios a sus gerentes para el desarrollo de sus subordinados.
- c) Animar a los gerentes a que presenten ideas nuevas para obtener mejoras.
- d) Animar a guiar a los gerentes cuando se vaya a adoptar un estilo nuevo.
- e) Felicitar a los gerentes por un trabajo bien hecho cuando se presente la oportunidad.
- f) Tratar los problemas o errores como oportunidades para buscar juntos las soluciones, animando al gerente a que aporte sus conocimientos e iniciativa para presentar soluciones propias bien desarrolladas, y en general tratar de aprender algo de la experiencia para evitar que surja nuevamente, el problema.
- g) Identificar las fuerzas y debilidades específicas de cada gerente y planear junto con ellos los pasos específicos para sobreponerse a estas debilidades.
- h) Planear el desarrollo de los gerentes tomando en cuenta su potencial y la demanda futura de fuerza laboral.

El director considera que la capacitación y el desarrollo son de valor incalculable para la empresa y como una inversión de tiempo y dinero que rendirá réditos reales y medibles en productividad y ganancias.

El gerente subordinado se siente muy motivado para hacer su mejor esfuerzo. Ya que sus ideas son tomadas en serio, siente que se ha ganado la confianza y el apoyo de su jefe como de sus colegas en su participación en el trabajo del equipo administrativo y siente la seguridad de que se le reconocerán sus esfuerzos y contribuciones. También siente el peso de la responsabilidad además del desempeño de sus subordinados, por la imagen de su empresa en el mundo de los negocios.

### **Capacitación de los Trabajadores**

El gerente considera a su gente como su recurso más importante y por consiguiente, acepta la responsabilidad de desarrollar a su más alto potencial, tanto para beneficio de las empresas como para la autorrealización de los trabajadores de acuerdo con el concepto de "calidad total".

Al ingresar a la empresa los candidatos nuevos se someten a un programa intensivo y riguroso de capacitación y comprende que deben desempeñarse satisfactoriamente para que se les acepte como empleados.

El gerente pasa la mayor parte del día en la planta (en el caso de una industria) y constantemente está supervisando animando e identificando áreas o personal que requieran de más capacitación o de algún tipo de apoyo. Comenta estos puntos con los líderes de los equipos en sus reuniones regulares. Junto con ellos toman las decisiones para resolver los problemas que se han presentado. Los líderes de los equipos habrán hecho lo mismo, y estarán en posición de detectar aquellos trabajadores que necesitan

más ayuda. El líder del equipo al que pertenece el individuo lo comenta con él y escucha sus opiniones y sentimientos acerca de los problemas. Con base a esta información, se toma una decisión para resolver como mejorar ciertas habilidades y actitudes.

El gerente está plenamente convencido de que cuando se planea y se lleva a cabo apropiadamente, la capacitación es una inversión que se multiplicará muchas veces en calidad y productividad.

#### **Responsabilidades Interdepartamentales:**

El gerente está acostumbrado a trabajar con miembros de un equipo administrativo. Como tal, está plenamente consciente de que una estrecha coordinación y cooperación entre los departamentos son factores que contribuyen al éxito de una empresa y a la satisfacción laboral tanto del gerente como del personal. Procura trabajar con un mínimo de personas que ha entrenado y desarrollado para que tenga suficientes conocimientos y sean flexibles en sus relaciones con otros departamentos. Comparten su convicción en la importancia del contacto estrecho y las buenas relaciones con otras áreas que se ven afectadas por su trabajo.

La posición del gerente depende, en gran parte, del grado que su departamento haya logrado sus objetivos y como estos objetivos hayan contribuido a los objetivos coordinados de toda la empresa. El gerente sabe que no se pueden lograr dichos objetivos sin el trabajo en equipo de todos los gerentes y del personal, así que obviamente todos los departamentos están interrelacionados y cada uno depende del otro para realizar su trabajo eficientemente.

Cuando se presentan problemas se ha aprendido una regla básica de calidad total: JAMÁS CULPAR A LOS DEMÁS, en otro departamento, debe intentar ayudar a resolverlo, para evitar que sus resultados se vean afectados.

#### **Relación con el Superior:**

Como miembro del equipo administrativo, del cual también su jefe es miembro, el gerente subordinado está muy contento con la confianza que le muestra su jefe a su persona, su trabajo, su juicio y su habilidad para tomar decisiones acertadas. Y esta confianza implica una responsabilidad total para todo lo que sucede en su área. En la elaboración de planes de acción los hacen juntos con los cuales se comprometen.

Si se presenta un error en el área, confía en el apoyo de su superior, el cual le da cualquier apoyo necesario para resolver el problema y evitar que se presente de nuevo.

El gerente se esfuerza por lograr sus objetivos y por participar activamente con su equipo para ayudar a resolver problemas de la empresa.

## **Actitudes del Gerente Subordinado**

### **Actitud hacia su puesto:**

El gerente subordinado, disfruta el desafío de las responsabilidades, el servicio y la participación en el equipo administrativo. Confía en su habilidad para resolver problemas y encuentra esta experiencia muy estimulante. Siente gran satisfacción al no tener que consultar frecuentemente a su jefe para pedirle consejo o ayuda.

Está consciente de que su personal depende en gran medida de la capacitación y desarrollo que le pueda proporcionar y considera la capacitación como una de sus responsabilidades más importantes.

El gerente moderno generalmente, trabaja más horas y es más estricto con la puntualidad que sus subordinados. Para él, el privilegio estriba en tener la oportunidad de desarrollarse y crecer con la empresa.

### **Actitud hacia las relaciones con los empleados:**

Los empleados se valoran por sus habilidades y experiencia; y el gerente toma en serio sus opiniones e ideas. Juntos como un equipo, define planes para lograr sus objetivos y si se presenta algún problema, deciden cómo resolverlo.

### **Actitud hacia los compromisos:**

El gerente toma compromiso en serio y asegura que cumplirá. Sólo se compromete con lo que puede cumplir.

### **Actitud hacia el cambio:**

Junto con su equipo, el gerente moderno, constantemente está buscando mejores maneras de hacer las cosas, así que el cambio se ve como una forma de vida. Disfruta el reto que representa el hecho de fijar metas flexibles para luego intentar lograrlas a pesar de un ambiente cambiante.

### **Actitud hacia el conflicto:**

El gerente considera que, a veces, el conflicto es inevitable, no siempre podemos estar de acuerdo. Sin embargo se toma como una oportunidad para llegar al fondo del problema, así que escucha cuidadosamente las ideas y opiniones de cada parte. Juntos evalúan los méritos de las partes, determinan donde se presenta la discordia e intentan llegar a una solución que satisfaga a ambas partes y progrese hacia las metas de la empresa.

Los subordinados respetan al gerente que se esfuerza sinceramente por escuchar y comprender todos los puntos de vista y tomar seriamente sus opiniones cuando existe algún conflicto.

### **Trabajo en equipo:**

El trabajo en equipo no es fácil para el mexicano. Parece contraponerse la cultura individualista en la situación laboral tradicional. Sin embargo en las empresas modernas que han experimentado de primera mano su introducción y su uso, se ha notado que el trabajo en equipo es de gran beneficio para la calidad y productividad y que contribuye bastante al cumplimiento del trabajo y al ánimo de los empleados.

### **Trabajo en equipo desde el punto de vista del director general:**

El director general piensa que un equipo bien desarrollado trabaja como una familia y combina muy bien con la asociación mexicana de lazos familiares y de amistad. También sirve como un medio de autodisciplina dentro del equipo, reduciendo así el ausentismo y mejorando la calidad del trabajo. Los miembros del grupo también tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades, creatividad, innovación e ingenio y han mostrado una aceptación muy positiva del reconocimiento grupal, en vez del individual.

### **Trabajo en equipo desde el punto de vista del Trabajador:**

Hasta ahora, el trabajador mexicano puede haber visto su trabajo como un mal necesario que se requiere para mantener a su familia. En gran parte el trabajo no aportaba mucho sentido de satisfacción y nadie dentro de la empresa reconocía que el trabajo tuviera mucho valor, así que no lo desempeñaba por más tiempo que el estrictamente necesario.

El trabajo en equipo ha creado una situación de estrecho compañerismo entre los miembros del equipo. El trabajador siente la importancia de su trabajo y piensa que, por primera vez, la empresa reconoce sus habilidades y se le permite utilizarlas. Disfruta de la libertad y confianza al participar en la toma de decisiones y planeación y recibe mucha satisfacción al ver los buenos resultados. Siente que tiene un ambiente familiar donde todos hacen su mejor esfuerzo (Kras, 1991).

## **PREMIO NACIONAL DE CALIDAD (PNC)**

Este viene a ser el primer estímulo a nivel nacional que tienen las empresas, para alcanzar niveles de calidad superiores que puedan dar a México un papel importante en el mercado mundial y por lo tanto un reconocimiento a lo que se produce tanto en bienes como en servicios; una de las diferencias que tiene PNC al premio Deming es que este premio si acepta a participantes de Instituciones Educativas y de Empresas no Lucrativas.

### **Origen del Premio Nacional de Calidad.**

Entregado en México por primera vez en 1985 cuando sólo era un reconocimiento a aquellas empresas que cumplían los requisitos de calidad, el PNC se fue modificando hasta llegar a ser el "concurso más exigente y ambicioso" de nuestro país, en cuestión de calidad.

Las condiciones de la Economía Nacional e Internacional propiciaron que el 29 de Noviembre de 1989 el Sr. Presidente de la República Mexicana, Lic. Carlos Salinas de Gortari, firmara el decreto por el que se determinan los procedimientos para la selección de los ganadores, el otorgamiento y el uso del Premio Nacional de Calidad documento que se publicó en el diario oficial y que incorpora el concepto tecnológico e internacional de la economía mexicana.

El premio funciona a través de un fideicomiso coordinado por la oficina del PNC cuyo presidente es el Ing. Raúl Macías G. quien también recibe el apoyo del Club de Mejora Continua en México. "Así nace el actual PNC que constituye el reconocimiento anual que hace el Gobierno de la República a las organizaciones que destacan la aplicación de procesos de mejoramiento continuo integral, a través de un enfoque de autoevaluación y cambio de cultura hacia la Calidad Total.

### **Los objetivos del Premio Nacional de Calidad de acuerdo al decreto son :**

- Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de Calidad Total en las unidades productivas de bienes y servicios en el país.
- Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos desde un enfoque de fomento y no de regulación.
- Fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales, con base a una mejor calidad, y así tener un mayor nivel de competitividad y prestigio en los mercados internacionales.

## NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000

"Las organizaciones industriales, comerciales o gubernamentales, proveen productos o servicios que pretenden satisfacer las necesidades o requisitos del usuario. Tales requisitos son muchas veces presentados como "especificaciones", sin embargo, las especificaciones técnicas no pueden por sí mismas garantizar que los requisitos del usuario fueron alcanzadas consistentemente, si se presentan desviaciones, deficiencias en las especificaciones o en el mismo sistema de organización, establecido para la obtención del producto o servicio. Consecuentemente, esto ha conducido al desarrollo de normas de sistemas de calidad que complementen los requisitos del producto o del servicio dados en las especificaciones técnicas"

### Norma Mexicana de Gestión de Calidad

Desde que la calidad ascendió al rango de principio y fundamento de la administración de cualquier empresa, se ha escuchado, leído , sobre un sinfín de técnicas, teorías y herramientas que conducen por el nada fácil camino para alcanzarla.

Nombres como el de Drucker, Deming, Juran e Ishikawa han marcado las tendencias y las directrices a seguir entre conceptos tales como Control de Calidad, Círculos de Calidad, Justo a Tiempo, Cero Defectos, Calidad Total, etc.

En los últimos tiempos las siglas ISO han acaparado la atención de los expertos de todas las latitudes. Cada vez son más países que se afilian a ISO y armonizan sus normas de sistema de calidad con la serie ISO 9000.

En una forma concreta ISO 9000 es una serie de Normas de Sistemas de Calidad que se enfoca al control y a la consistencia de los procesos.

Las Normas ISO encuentran su primer antecedente en la década de los 60's en los controles estándares que se aplican en la Industria Militar de los Estados Unidos. A mediados de los 70's se crean varias Normas para Sistemas de Control de Calidad en manufactura como ANSI, ASME, API Y CSA. En 1979, BSI (British Standard Institute), una de las más prestigiadas instituciones de normalización y certificación del mundo, publica la serie BSI5750, que establecía normas para Sistemas de Calidad, basándose en las normas de la Industria Militar de los Estados Unidos y en los Sistemas de Calidad japoneses. En 1987 que **International Standard Organization** (que es lo que significan las siglas) publica la serie **ISO 9000** después de un largo proceso de consenso internacional, la cual es adoptada por la Comunicación Europea como base de la actividad comercial de la región para 1992. Esto significa que quien quiera comerciar con cualquiera de los países que integran este importante bloque, deben contar con la certificación de esta norma.

La dinámica de globalización que vivimos ha creado la necesidad de contar con un punto de referencia confiable y común a todos los países para facilitar así las

transacciones. México, inmerso ya en la apertura, se afilia a ISO en 1991 y armoniza sus normas con ISO 9000, resultado de esto las Normas Nacionales serie NOM-CC (Norma Oficial Mexicana).

El Lic. Guillermo Ibarra, Director de la Dirección General de Normas de SECOFI, explica que al implementar estas normas lo que se busca es "asegurar que un proceso productivo siempre resulte en un producto final de calidad homogénea". Al referirse a la actitud de los países europeos en cuanto a su exigencia de la certificación de ISO 9000, el Lic. Ibarra comentó: "Yo no diría que se trata de un recurso proteccionista, sino de una consecuencia natural del desarrollo de los mercados competitivos", pues las normas dan confiabilidad y evitan pérdidas de tiempo y malos entendidos entre las partes comerciantes.

"Lo que es importante distinguir de las normas ISO- agregó el Director de la DGN- es que cumplir con ellas no nos lleva necesariamente a alcanzar una alta calidad en los productos. ISO asegura consistencia, calidad uniforme durante todo el proceso de producción. Entonces lo que se requiere es combinar las normas ISO 9000 con las normas específicas que define la calidad del producto" (Management Today 1993).

#### **Beneficios de ISO 9000:**

Contar con la certificación en ISO 9000 representa una ventaja inmediata y evidente: cumplir con un requisito indispensable para exportar a los mercados europeos. Pero esto no es lo único. El sistema tiene bondades que se reflejan en importantes beneficios en toda la organización.

- Facilita el desarrollo de sistemas de calidad con base a criterios comunes.
- Permite integrar todas las áreas de la empresa en funciones y responsabilidades claras para con la calidad.
- Fomenta la competitividad y acceso a mercados internacionales.
- Constituye una guía para la evaluación y desarrollo de proveedores.
- Es la base para la certificación de sistemas de calidad

Ejemplo: "En Teleindustrias Ericsson se implementó el estándar, no por que fuera un requerimiento, ni una limitación para exportar, sino por que cubre todos los aspectos fundamentales de un Sistema de Calidad".

En primer lugar su aceptación a nivel mundial concuerda con el perfil global del grupo Ericsson, la cual tiene sus inicios en Suecia en 1876 y ha extendido sus operaciones de sistemas y redes de Telecomunicaciones por casi todo el mundo.

Además coincide con uno de los principios de la empresa que es la satisfacción del cliente. Así, al poder controlar todas las operaciones se cumple este objetivo. "Damos confiabilidad a nuestros clientes sobre la calidad de nuestros productos y procesos".

ISO 9000 no está reñida con otras metodologías y herramientas para la calidad. Al contrario, proporciona la estructura en la cual se insertan estos, dando un enfoque total para que los esfuerzos dejen de ser puntos aislados en el proceso de mejora.

Una ventaja más que identifica el Ing. García Cuevas (Director de calidad y normas de Teleindustrias Ericsson), es que el tener que controlar los procesos, se hace necesario documentar y depurar las funciones y objetivos de todos y cada uno de los puestos. Así al clarificarse las funciones, los individuos recobran la responsabilidad de su trabajo, ubican su importancia dentro del esquema general de la empresa, incrementando así su identificación con esta.

El Ing. Cuevas afirma que si bien ISO 9000 no tiene como fin cierto nivel de calidad, sin la consistencia, si conduce a la mejora continua, pues exige que existan sistemas para detectar y controlar los errores; y "lo que puede controlar puede corregir" y, por ende, mejorar.

Lograr la clara descripción, documentación y control de todos los procesos es el resultado de un procedimiento concienzudo que va revisando paso a paso cómo se hace cada actividad en la empresa, y cómo se debería hacer.

El Ing. Reyes Olvera plantea el proceso de implementación y certificación de un sistema de calidad en dos fases:

#### Fase 1 IMPLEMENTACIÓN

- Evaluación del sistema actual.
- Diagnóstico.
- Capacitación y difusión de las bases para el desarrollo del sistema de calidad.
- Preparación o adecuación del manual de acuerdo a las bases seleccionadas (NOM-CC, ISO 9000, API-Q1)
- Capacitación y formación de coordinadores internos.
- Capacitación y formación de auditores internos.
- Preparación o adecuación de procedimientos.
- Optimización del sistema.
- Auditorías internas.

#### Fase 2 CERTIFICACIÓN

- Preauditoría.
  - Implementación de acciones correctivas.
  - Auditorías de certificación.
  - Otorgamiento de certificado o registro.
  - Vigilancia del comportamiento del sistema.
  - Evaluación de la certificación.
- (Management Today, 1993)

## **ETAPAS DE ISO 9000**

**Fase de preimplementación:** Donde está incluido el sistema que lleva la empresa, el material oficial de la ISO 9000 (la norma y la documentación que la acompaña).

**Fase de decisión para seguir tras la ISO 9000:** Donde se hace una declaración escrita de las políticas reflejando la decisión de la empresa.

**Fase de implementación de un sistema aún no certificado:** Donde están los documentos, controles e instructivos necesarios para los controles demandados en el material oficial. El envío del "Manual de Calidad".

**Fase de certificación y registro:** Donde consiste en mandar el manual de calidad a la agencia certificadora; ya inspeccionado el manual se hace la inspección de auditoría de las instalaciones de la empresa y de sus sistemas de calidad para obtener la certificación (Rothery, 1994).

La comparación entre el sistema administrativo tradicional mexicano y el sistema administrativo moderno se marca una gran diferencia ya que en el tradicional había insatisfacción, desaliento, falta de adaptación y conflicto; y el moderno mostró un cambio el cual lo hizo a través de percibir, pensar y actuar para lograr hábitos de comportamientos positivos.

Para lograr un cambio se debe analizar los mecanismos de defenza conductuales y se pueden modificar mediante la sensibilización, integración grupal, capacitación. Así mismo se debe involucrar a los niveles directivos para que el cambio se pueda lograr entre los empleados por condicionamiento vicario o aprendizaje por modelamiento.

Buscar y lograr una cultura organizacional mediante los valores dará un sentimiento de identidad o identificación entre los miembros de la empresa. Permite desarrollarse como grupo y a su vez autosuperación a cada integrante, permitiendo que la organización se refuerce y continúe con su desarrollo.

El siguiente capítulo hablará de lo que se debe analizar para poder formar una cultura organizacional, de los valores y rasgos psicológicos que forma la personalidad del mexicano. Y de la intervención del psicólogo en el área de calidad total.

# **CAPÍTULO IV**

## **Psicología y valores del mexicano.**

**LOS VALORES CULTURALES Y TRADICIONALES  
EN ORGANIZACIONES MEXICANAS.  
PSICOLOGÍA DEL MEXICANO.  
INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO EN  
LA IMPLEMENTACIÓN DE CALIDAD TOTAL.**

## **LOS VALORES CULTURALES Y LAS TRADICIONES EN ORGANIZACIONES MEXICANAS**

Los valores culturales y tradicionales influyen en casi todo lo que hace cotidianamente. En un amplio sentido, ejerce efecto sobre la forma en que realiza su trabajo, en sus relaciones interpersonales, en su percepción en el mundo, en su espiritualidad y en su autoestima como individuo. Muchos de estos aspectos incluyen creencias muy apegadas, valores y suposiciones que proporcionan la esencia del valor en su vida y establecen su identidad como mexicano. Hay otras costumbres que han formado a través de los años, como hábitos y comportamientos con los que se siente agusto y que proporcionan una estructura para saber qué esperar o cómo actuar en determinada situación, ya sea en el trabajo, en casa o en la comunidad.

### **La Familia:**

El valor que se le da a la familia en México es probablemente su característica cultural más importante. La familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo emocional, que le da sentido y propósito a la vida. En general, los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Estas afiliaciones se llevan al lugar de trabajo donde se muestra una gran preferencia por contratar a parientes y amigos cercanos de la familia de los dueños y empleados de confianza. En el trabajo, estas relaciones ayudan a crear un ambiente cómodo de confianza, armonía y solidaridad.

Como resultado, el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, ya que el dueño o director general sustituye la figura paterna como autoridad moral. Los subordinados aceptan y obedecen a sus órdenes.

Este sistema sigue funcionando en una pequeña empresa familiar, pero al crecer esta y requerirse en ella habilidades altamente diferenciadas, la estructura familiar, estrictamente autoritaria, necesita una modificación significativa. Sin embargo, estas modificaciones no disminuyen la importancia que se le otorga a los lazos familiares en todos los niveles de la sociedad. La lealtad hacia la familia sigue siendo un factor más importante en la vida de la persona. Según dijo un ejecutivo: "Si tocamos a la familia, tocamos las raíces mismas de la sociedad mexicana".

### **Religión:**

La iglesia católica tiene una fuerte influencia en los valores culturales básicos de México. Los valores cristianos que enseña la iglesia penetraron todo el sistema de la sociedad, aunque no todos los mexicanos se sientan asiduos a la iglesia. La religión católica se ve como una fuerza coherente, ya que proporciona la base para los valores morales fundamentales, la autoimagen del individuo y el respeto hacia otros, e influye en la relación con la naturaleza y el mundo espiritual. Como resultado, se encuentra una fuerza consistente en el respeto por la dignidad del individuo y en la cortesía, que forma parte de la crianza o de la educación en su sentido amplio.

Además, en un país donde se encuentra una pobreza, la religión ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino y el valor para seguir luchando a pesar del sufrimiento y las aparentemente insuperables desventajas. Así que por encima de todo, la religión ha ayudado mucho a mantener la paz social durante los cataclismos dolorosos que ha padecido México. A pesar de todas las tensiones en la sociedad mexicana, la iglesia continúa como una gran fuerza para la conservación de los valores culturales profundos de México.

Algunos de los ejecutivos entrevistados comentaron que creen que el papel de la iglesia católica está pasando por un cambio a raíz del proceso de modernización, haciendo mayor incapié en el esfuerzo y la responsabilidad personal por las propias acciones.

### **Relaciones Interpersonales:**

La importancia que los mexicanos le dan a las relaciones interpersonales no se pueden sobre-estimar. El individuo es el factor clave en todas las transacciones, en todos los niveles de la sociedad, tanto en el sector privado como público de la economía. El mexicano básicamente se relaciona con las personas, no con los productos o servicios. Por consiguiente, la manera mexicana de hacer las cosas difiere mucho de la anglosajona donde, por lo menos, en lo que se refiere al trabajo, se le da más importancia a la tarea que al individuo. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En consecuencia, en una situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener el compromiso de la fuerza laboral que logrará la máxima eficiencia y productividad.

Hay algunos aspectos administrativos que se ven directamente afectados por el valor que se les da a las relaciones interpersonales.

A continuación se presentan cuatro aspectos del enfoque interpersonal mexicano, considerados especialmente relevantes en la situación laboral:

#### **La persona vs. la tarea:**

La tendencia en muchos países industrializados es darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla. Esta visión minimiza la importancia de la persona como individuo, considerándolo primordialmente como una herramienta para el funcionamiento eficiente de la organización. En México esto se percibe como una deshumanización del trabajo. Al aceptar primero el respeto por la dignidad del individuo como un valor básico, luego se puede considerar a la persona, en cuanto a su carácter, personalidad y conocimientos en relación con la tarea. Una vez resuelto esto, se puede esperar un buen desempeño porque se ha tomado en cuenta a la persona primero, antes que a la tarea. Esto demuestra la gran importancia de que el jefe "conozca" bien a sus subordinados. El reconocimiento de este valor "personal" es indispensable para el funcionamiento exitoso de una empresa en México.

**La sensibilidad emocional:**

Conociendo la importancia que se le da a las relaciones interpersonales, la sensibilidad emocional del mexicano no resulta sorprendente. Esta sensibilidad está estrechamente asociada a la naturaleza estética del mexicano y ambos aspectos se ven claramente en la situación laboral. Como resultado, se encuentran varias manifestaciones estéticas en lugar de trabajo, desde el lenguaje florido hasta la pompa y la ceremonia en ocasiones de fiesta. También se puede presentar en ideas ingeniosas para resolver problemas o en innovaciones en el proceso laboral. Tanto dentro del trabajo como fuera de él, es la persona entera la que reacciona a cualquier situación.

Como consecuencia de la sensibilidad del mexicano, este suele tomar personalmente toda crítica acerca del trabajo. Se encuentra, por consiguiente, que los mexicanos han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica frente a sus colegas o subordinados o ser tratado sin lo que él considera la debida dignidad y respeto, esto interpretaría como un desprestigio y muchas personas preferirían renunciar.

Por otro lado, al tenerle más confianza a su jefe y confiar más en su habilidad para tomar las decisiones correctas, la sensibilidad de la persona se aminora. Mucho depende de la habilidad del supervisor para desarrollar una relación de confianza con sus subordinados.

**La etiqueta:**

La etiqueta es una expresión de la cortesía y consideración del mexicano hacia los demás. Es de suma importancia como muestra su educación y urbanidad; una persona que no demuestra lo que se considera una norma aceptable, pierde el respeto de sus colegas y subordinados. Por el otro lado, una persona que se ajusta a las normas aceptadas de etiqueta se le considera "educado" y por consiguiente, se le respeta. A los niños se les enseña buenos modales y comportamiento desde temprana edad y los padres esperan que sus hijos sepan desenvolverse, de acuerdo a las normas esperadas, con grupos de todas las edades y, en especial, con los adultos y las personas mayores. Aprenden a mostrarles respeto y consideración a los mayores, o a los que se encuentran en una posición de autoridad. La forma de la etiqueta está estrechamente relacionada a las diferentes clases sociales y se ajusta cada una en particular.

En una situación moderna de negocios, todavía se cumple con la tradición de la cortesía y considera indispensable para el buen funcionamiento de las empresas modernas de éxito. En las empresas tradicionales, donde se usa un estilo autoritario, a veces suceden algunos abusos, sobre todo, en el trato con los empleados de los niveles más bajos. En estos casos, los empleados sienten que se les ha ofendido su dignidad y subvalencia de su trabajo y esfuerzo. Los empleados afectados de esta manera rápidamente pierde compromiso y lealtad hacia el trabajo.

**Sistema de valores en el trabajo y en el descanso:**

En el mundo laboral en México, se encuentra un fuerte sentimiento con respecto al equilibrio adecuado entre el trabajo y el descanso (que consiste principalmente en el tiempo compartido con la familia y los amigos). Una vida feliz necesita de ambos, pero

si se crea un desequilibrio por el tiempo o energía excesivos, dedicados al trabajo, la persona siente que la vida familiar se está viendo amenazada, o sea uno de sus valores más arraigados. Al ocurrir esto se siente insatisfecho y se ve afectado su desempeño en el trabajo y en la actitud hacia el mismo. Esto no quiere decir que el trabajador o gerente promedio no acepte la importancia de su trabajo y no esté dispuesto a dedicarle muchas horas cuando sea necesario (siempre y cuando tenga buen liderazgo), pero se requiere de un equilibrio, donde el trabajo no represente una carga a costa de su familia.

### **Ambiente laboral:**

A raíz de su naturaleza sensible, el mexicano siente la necesidad de un ambiente armonioso en su lugar de trabajo. Un ambiente de confrontación, de competencia (entre individuos de la empresa) y de estrés crea un ambiente intolerable para muchos mexicanos e incompatible con el buen desempeño laboral. Para un desempeño óptimo y satisfactorio laboralmente se busca empresas que tengan un ambiente amistoso y no conflictivo. Cuando no la encuentra, entonces dejará la empresa tan pronto como sea posible aunque esté satisfecho con el sueldo.

## LA PSICOLOGÍA DEL MEXICANO

La mexicanidad como objeto de estudio filosófico y psicológico empezó a gestarse a partir de 1821, pero hubo que esperar hasta principios del siglo XX en el que se inician las investigaciones y reflexiones acerca de la mexicanidad (Bejar, 1981 cit., Castellanos y Sánchez, 1993).

Para comprender la psicología del mexicano en su ámbito, es necesario hacer una semblanza de lo que han escrito psicólogos, psicoanalistas, literatos y filósofos, entre otros sobre las creencias, actitudes, valores y comportamiento de los mexicanos.

El Dr. Samuel Ramos, filósofo y educador, plantea que en la mayoría de los mexicanos el sentirse inferior es una ilusión colectiva que resulta de medir al hombre con escalas de valores muy altos. El comportamiento del mexicano es el resultado de las reacciones para ocultar un sentimiento de inferioridad. En su estudio señala tres características de mexicanos de acuerdo a su nivel socioeconómico.

1. "El pelado mexicano" (clase baja). La vida le ha sido hostil y su actitud hacia ella es de resentimiento, es explosivo, a través de lo cual busca la afirmación de sí mismo; es altamente susceptible y vive a la defensiva. Observándose estas características en el ambiente laboral al proporcionarles capacitación (Ramos, 1992).

Por otro lado, Mendieta (1957), citado en Bárcenas (1980), señala que "la clase baja integrada por obreros, jornaleros, empleos que requieren de la fuerza física y poca instrucción en general. Son improvisadores y aceptan su situación pasivamente; tienen poco desarrollada la sensibilidad moral y el pudor y se manifiestan en forma primitiva".

2. Con respecto al mexicano de la ciudad (clase media). Ramos afirma, este demuestra una desconfianza irracional, sólo se interesa por lo inmediato, trabaja para hoy, pero nunca podrá después; parece estar muy seguro de sentido práctico, pero como hombre de acción es torpe, y no da mucho crédito a la eficacia de los hechos. Es susceptible, pasional, agresivo y guerrero por debilidad.

Continúa Mendieta, (1957), la clase media es el núcleo poseedor y transmisor de la cultura, es la que da a la sociedad los técnicos, profesionistas, artistas y científicos.

Octavio Paz hace referencia a la clase media en su libro "posdata" (1970), en la cuál menciona que abundan en la clase media individuos dedicados a tareas técnicas e intelectuales. La clase media constituye un estrato móvil de la población que a pesar de estar relativamente satisfecha desde el punto de vista económico, sabe que su situación puede variar mañana.

Esta inseguridad le infunde una agresividad una inquietud, es sensible a las desigualdades, no posee una organización propia. Es una fuerza nacional difusa, activa y crítica (Alducin, 1991).

5. Retomando a Ramos (1992), dice que el burgués mexicano (clase alta), se expresa con una cortesía a menudo exagerada; su sentimiento de inferioridad hace que sobreponga una imagen de lo que quisiera ser, y dar por un hecho este deseo, evitando con esto el desprecio o la humillación. Es un hombre que a través de los años no experimenta cambios. No conoce la veneración, el respeto, la disciplina y su acción es siempre individualista.

Mendieta, menciona "dentro de las características de la clase alta destaca el poder, el refinamiento y el orgullo de clase; guarda las apariencias y es conservador".

En el caso de los "burgueses", concluye Alducin (1989), "el conjunto de notas que configuran su carácter son reacciones contra un sentimiento de menor valía, el cual no se deriva de una inferioridad económica, ni intelectual, ni social; proviene sin duda del ser mexicano".

Para concluir transcribimos lo que menciona Octavio Paz: "las reacciones habituales del mexicano no son privativas de una clase, raza o grupo aislado en situación de inferioridad. Las clases ricas también se cierran al mundo exterior".

El Dr. Gómez Robleda menciona, se puede interpretar que el mexicano es hospitalario, cortés, servicial, comunicativo, malhablado, espléndido, trabajador, emprendedor, religioso, valiente, franco, sincero y limpio.

Estos se explican, como un mecanismo de defensa, como una adaptación al medio. Por ejemplo la sociabilidad es menos intensa y predomina el individualismo.

Octavio Paz, señala en el "Laberinto de la soledad" que "el mexicano se oculta. En toda la Historia de México, desde la conquista hasta la revolución, puede verse como una búsqueda de nosotros mismos, deformados o enmascarados por instituciones extrañas".

Y continúa diciendo: "los mexicanos no hemos creado una forma que nos exprese, por lo tanto, la mexicanidad no se puede identificar con ninguna forma o tendencia histórica concreta: es una oscilación entre varios proyectos universales, sucesivamente trasplantados o impuestos y todos hoy inservibles"

La ambivalencia en la forma de hablar y el lenguaje que utiliza dan cuenta de su forma característica de expresarse (Rodríguez, 1992).

El mexicano hace ingeniosas combinaciones lingüísticas, es proclive a las alusiones obscenas y de doble sentido "albures". En cuanto al sentido del humor y el chiste, éste le permite superar adversidades y requiere de ingenio (Hernández y Narro, 1987). El mexicano se defiende de su propio dolor y de la crítica de los demás, burlándose de sí mismo (Ramírez, 1988).

Un comentario que hace Gómez Robleda acerca del chiste, dice que es una necesidad de atraer la atención y que a través de este, el mexicano puede expresar su agresión. Sin embargo no todos los autores le dan la misma interpretación.

En contraste con sus características de "cerrado y solitario", para el mexicano es muy importante el celebrar un sinfín de acontecimientos, buscar cualquier pretexto para festejar. Por que con el derroche espera atraer por "contagio" a la verdadera abundancia. En la fiesta "todo se permite"; desaparecen las jerarquías habituales, las distinciones sociales, los sexos, las clases y los gremios.

Gracias a las fiestas el mexicano se abre, participa comulga con sus semejantes. Concordando con Ramos, Paz nos dice que el mexicano es simulador, para ocultarse y posarse al abrigo de los intrusos. Miente por placer y fantasía como todo pueblo imaginativo.

Así también nos dice Paz (1959), el mexicano:

No camina -- Se desliza.

No replica -- Resonga.

No propone -- Insinúa.

No se queja -- Sonríe.

"La mexicanidad es una manera reiterada de ser y vivir otra cosa, una manera de no ser nosotros mismos".

El Dr. Rogelio Díaz-Guerrero. Establece que lo afiliativo es más importante para el mexicano que lo económico, trabaja para satisfacer los deseos de otros seres humanos, con los cuales le unen lazos de respeto, amistad, afecto o amor. El que "todos estén contentos y felices" parece ser un deseo de los mexicanos ya sea consciente, semiconsciente o inconsciente.

El "nosotros" de la realidad interpersonal adquiere un significado valorado cuando se da una relación fluída y amistosa. El "Viva México" parece ir de la mano "Viva la armonía mundial de los seres humanos" (Díaz-Guerrero, 1977).

Desde muy niño el varón desarrolla como signo de virilidad: el valor, la temeridad, la agresividad, la brusquedad, el "no rajarse". El niño y la niña deben ser obedientes a la familia. El hijo no debe rehuir una pelea callejera, pero por otro lado, el padre lo castigará severamente por haberle desobedecido.

La madre se esmera en que el niño sea bien educado para que encaje en el sistema de obediencia de los padres, esta obediencia es humildad y respeto y aprende en fórmula rígida los variados aspectos de la religión.

Se dice que la madre por su actitud de afecto, es la fuente de las expresiones culturales del mexicano: en la pintura, la poesía, la música, etc.

El hombre en el hogar debe trabajar y proveer, pretende ignorar lo que sucede en su casa. Demanda que lo obedezcan y que su autoridad sea indiscutible.

Los factores históricos, socioculturales y los valores que fundamentan algunos aspectos de la familia mexicana han demostrado el abuso de la autoridad y respeto, por la forma de ejercerla; y esto lo lleva a su forma de ser en el trabajo, siendo más relevante si este es jefe o ejecutivo, o bien, tiene alguna posición de mando.

## LAS MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR MEXICANO

Para ampliar el conocimiento del mexicano es necesario abordar la motivación. Un individuo está motivado cuando siente deseo, anhelo, voluntad, ansia, necesidad. El hombre está motivado hacia ciertos fines positivos personales y sociales.

Motivación es un conjunto de factores racionales y emotivos capaces de provocar, mantener y orientar el comportamiento de las personas, hacia la satisfacción de necesidades.

Díaz-Guerrero en su libro "Estudios de Psicología del Mexicano", diseña un perfil de necesidades del mexicano, en una escala de uno a diez en grado de importancia.

Se encontró que:

- Al hambre la ubica en el punto cinco
- A la hipocondría en el punto cinco
- A la necesidad sexual en el punto diez
- Al dinero en el punto diez por su valor real y simbólico. El obrero mexicano valoriza altamente el dinero como tal, sino, por que representa para él la solución a sus problemas. Se ha visto que la motivación resultante del aumento de salario mejora la eficacia del trabajador, pero solo temporalmente. (R. Brown, 1958).
- A la necesidad de seguridad personal en el punto dos. Ya que dada la actitud del mexicano de "valiente" le resulta difícil aceptar y llevar a cabo consistentemente las medidas de seguridad.
- A la dependencia la ubica en el punto uno. Se puede decir que la madre mexicana da en exceso amor y ternura, que sofoca a los infantes, exagera esta tendencia y provoca actitudes de dependencia.
- A la necesidad de la propia estima la ubica en el punto diez. En el trabajador mexicano es muy intensa dice Díaz-Guerrero, afirmando lo dicho por Adler, que "el sentimiento de inferioridad aparece en el niño al darse cuenta de lo insignificante de su fuerza, en comparación a la de sus padres". En el mexicano estos sentimientos se agudiza por el trato en el hogar mencionado anteriormente, donde el padre es la autoridad indiscutible y las actitudes de sobreprotección de la madre hacia el hijo, agudizan la baja estima. En la amistad y en un desarrollo exagerado de esta, encuentra la manera más fácil y feliz de mantener la propia estima.

- A la mejoría técnica del trabajador se le asignan el punto seis. Ya que si al trabajador mexicano se le indican las formas de mejorar, o cómo deben hacerse las cosas, se puede sentir insultado, siempre opondrá su resistencia por su gran susceptibilidad.

- En la eficiencia en el trabajo solo se le da la puntuación de uno. Ya que él fanfarronea de ser el mejor, de ser perfecto, aunque en el fondo sienta la necesidad de mejorar sus conocimientos técnicos.

- A la necesidad de pertenencia le da uno. Ya que la familia es un grupo cerrado y de lazos intensos y de alguna manera ha satisfecho con exageración esta necesidad de pertenecer a un grupo, por lo tanto el mexicano no requiere de buscar la socialización en una fábrica.

- A la necesidad de diversión le da el punto de diez. En México tenemos gran número de días festivos, fiestas ceremoniales y conmemorativas. Para el mexicano es muy importante divertirse y el distraerse. Parece distraerse de sí mismo por lo que respecta a su propia estima. En el mexicano parece que la necesidad de tener amigos es muy intensa. Los gritos, porras y el aplauso, el entusiasmo y las carcajadas indica que "crea", mientras observa. Se identifica, vive y sufre al identificarse con los personajes del cine y la T.V.

Así mismo se ha dicho que los mexicanos son "perezosos", que no se puede hacer que los mexicanos trabajen. Por lo mismo siente gran goce cuando experimenta degradando al trabajo, por ejemplo: "el trabajo honrado hace al hombre jorobado", "el trabajo embrutece" parodiando "el trabajo enoblece". Parece que este sentido del humor cubre lo poco comprendido que se siente el mexicano que trabaja, se siente molesto, desesperanzado, humillado, etc.

Sin embargo, Díaz -Guerrero (1977), encontró en una encuesta realizada en 1952, que 68% de la población varonil de la Ciudad de México afirmaba que sí le gustaba el tipo de trabajo con el que se ganaba la vida.

Parece que se da una contradicción. Pudiera pensarse que es debido al deseo del mexicano de ofrecer una buena imagen, negando lo que en realidad siente. Pero en México se ha estado incrementando la producción en una tasa de dos a tres veces más alta de lo esperado en los programas de desarrollo.

Para el Dr. Santiago Ramírez psicoanalista, México es un santuario, el mexicano dividido : es conflicto, es pirotecnia, es agresión, es miedo, es incendio de pasiones encontradas. El mexicano se mueve en un terreno inhóspito, carente de seguridad. Por lo que siempre ha tenido un anhelo de seguridad.

En cuanto a la terminología psicoanalítica, dice Santiago Ramírez (1978) que no importa la cultura en que se desarrolle el ser humano, ya que este nace con un cúmulo de material instintivo y de necesidades como: el hambre y la apetencia sexual, que serían necesidades básicas. Sin embargo Díaz-Guerrero en su perfil de motivaciones califica al hambre con menor jerarquía.

El objeto susceptible de satisfacer las necesidades de identificación masculina en el niño varón será el padre. Los objetos que rodean a un niño son los encargados de manejar sus necesidades y esta identificación se da por los ideales, pautas, apetencias y características del grupo familiar.

Por tanto la conducta adulta es el resultado de transacciones inconscientes con objetos que se han internalizado. El sujeto resuelve su conflicto con el pasado y sus objetos a través de un análisis personal, no ajena a las pautas y normas culturales en las cuáles el sujeto desarrolló su destino.

Cada vez que se destruyen viejos moldes surge la angustia por la desaprobación y desamor de la imagen interna. El partir de nuestros orígenes, de nuestra infancia histórica, tanto individual como genérica, y detectar los principios normativos y pautas condicionadas por ella, da cuenta, de nuestra actual manera de ser.

Octavio Paz, expresa "la historia de México es la del hombre que busca su afiliación, su origen".

Por otra parte, Ramírez R. (1987) y Gómez R. (1987) coinciden al señalar que en distintas zonas del país, existen diferentes características del mexicano por ejemplo:

En el norte, los rasgos psicosociales son: ingenioso, agresivo, orgulloso, veraz y el creerse superior. Parece deberse al intenso desarrollo económico y a la influencia del vecino país. El hombre del norte aunque mexicano, es un inmigrante en su propia patria, repara aquello que el pasado le negó.

En el altiplano es donde se observa más intensamente los rasgos de la cultura mexicana, el hombre mestizo o indígena se dice que deriva su angustia y hostilidad en formas de artesanía. Las personas del centro parecen ser maliciosas, soñadoras, egoístas, interesadas y desordenadas.

El hombre de la costa ha encontrado dos circunstancias, la exhuberancia de medios y paisajes, lo cual facilita la proyección y extroversión. Son alegres, burlones, chistosos, supersticiosos, soñadores, desordenados.

En el curso de su historia, México no ha tenido oportunidad para mutar la imagen del padre, sin embargo, es un país que intenta adquirir consciencia de su personalidad y manera de ser a través del arte, pensamiento, ciencia y autoobservación, ante el temor de perder la identidad.

Ante la codicia de una figura paterna fuerte y vigorosa, el mexicano crea al "caudillo y al héroe" y muestra una capacidad de mimetizarse con una facilidad e ingenio sorprendentes.

La necesidad del mexicano de hacerse valer, de afirmar su posición, hacen que sea erudito, magnífico pintor, esplendoroso cómico, hombre suave y profundo. Tiene un motor para buscar la afirmación que difícilmente otros pueblos tienen.

Rodolfo Usigli, (cit. por Santiago Ramírez, 1987), explicaba que de la misma manera que el indígena del siglo XVI tuvo que aprender el español, el mestizo del siglo XX tiene que aprender inglés para vender sus productos.

A medida que las clases sociales descienden es cuando se hace más difícil la identificación con el estilo y modos de vida del vecino poderoso por lo que las actitudes se hacen más hostiles.

Reflexionando en lo expuesto por el Dr. Santiago Ramírez, reiteramos la importancia de revalorar nuestras características para tener mayor claridad en "lo que somos" y de lo que podemos hacer frente a los retos socioeconómicos a los que nos estamos enfrentando.

Alan Riding, escritor; menciona en su libro "Vecinos Distantes" (1985), México busca interminablemente una identidad y oscila, en forma ambivalente entre lo antiguo y lo moderno, lo tradicional y lo de moda, lo indígena y lo español. La complejidad de México radica tanto en el enfrentamiento como en la fusión de estas raíces.

También destaca Riding, que la mayor parte de los mexicanos meditan y filosofan, son discretos evasivos y desconfiados; son orgullosos y vigilantes de las cuestiones de honor; se ven obligados a trabajar mucho, pero sueñan con una vida holgazana.

También son cálidos, ocurentes, sentimentales y en ocasiones, son violentos y crueles son inmensamente creativos e imaginativos y sin embargo, resulta imposible organizarlos por que en lo interno tienen ideas definidas y en lo externo son anárquicos.

Se guían por las tradiciones más que por los principios, por el pragmatismo más que por la ideología y por el poder más que por la ley.

Así mismo se le dificulta planificar, porque ve el futuro con fatalismo; no respeta sus compromisos, es impuntual. El mexicano huye de la realidad que no la puede manejar y entra en un mundo de fantasía donde el orgullo y el idealismo florecen y donde la pasión domina la razón.

Alducin (1991), considera que en el medio laboral, las actitudes del mexicano que deben reforzarse son: La creatividad, la calidez y la ocurrencia, y modificar sus actitudes de individualismo, anarquía y desconfianza; para que adquiera un mayor compromiso e identificación con su quehacer cotidiano.

El Dr. Enrique Alducin Abitia autor de "Los valores de los mexicanos" (1991), menciona que los mexicanos no son pasivos ya que encuan to a la pérdida de sus usos y legados por generaciones, reacciona defensivamente; no obstante denota un anhelo de progreso e incorporación al mundo moderno.

Se han perdido raíces sin llegar todavía al desarrollo y bienestar que se pretende. Hay consenso en torno a los objetivos personales. Destaca proporcionar mejores oportunidades a los hijos y realización en el trabajo. En el nivel intermedio de valoración están: ayudar a los demás y encontrar a Dios; en uno más bajo encontrar amor, tener amigos y mucho dinero.

Entre las personas más ricas, la familia pierde importancia relativa y es sustituida por aspiraciones de carácter individualista.

Hay consenso entre los mexicanos con respecto a los principales factores para triunfar en la vida: buena educación, buena suerte y posición social.

Los mexicanos aún sostienen que "más sabe el diablo por viejo que por diablo", debido a que una gran mayoría concede mayor peso a la experiencia que al conocimiento.

Los mexicanos piensan que la responsabilidad es el atributo sobresaliente de un buen trabajador, le sigue la estima, inteligencia, orden y puntualidad. Colocan en un punto inferior a la agresividad y la independencia.

Como mexicanos, Alducin plantea que nuestro camino hacia el progreso es a través de la creatividad, innovación, cooperación y entusiasmo. La obediencia el respeto, el cuidado de hacer las cosas, la lealtad, la destreza y la constancia resultan importantes, pero en segundo término.

Plantea Alducin, que este perfil sociopsicológico, en alguna medida coincide con el expuesto por Ramos, pero presenta una diferencia esencial: la gente tiene ahora una actitud de renovación y cambio (Carreón, 1991).

Alducin (1989), retoma la hipótesis de Ramos y dice que todos nosotros, indistintamente de condición o circunstancia, padecemos un complejo de inferioridad que induce a un sentimiento de menor valía personal, ya que se manifiesta en ciertas características como: La inseguridad, desconfianza en uno mismo y en los demás, exagerada susceptibilidad, mal humor, violencia y agresividad.

El Dr. Mauro Rodríguez Estrada psicolingüista, resume en su libro "Psicología del mexicano en el trabajo" (1992), la individualidad es un factor relevante del mexicano y es una lucha continua, consciente e inconsciente que hace para ser valorado y reconocido.

El mantener la propia estima es una constante y profunda necesidad del mexicano. La autoestima es : el conocimiento, concientización y práctica potencial, es el marco de referencia desde el cual cada individuo se proyecta, es aprendida en la infancia y es susceptible de ser modificada a lo largo de la vida.

Rodríguez, en sus obras "Los valores clave de la excelencia" (1992) y "Psicología del mexicano" (1992). cita algunas reflexiones del Perfil del hombre en la cultura en México"

## RASGOS RELEVANTES DEL MEXICANO

El malinchismo -----	Lo de fuera es mejor que lo de aquí.
La impuntualidad -----	No importa tu tiempo ni el mío. Ni tu ni yo somos importantes
El credencialismo -----	Trata de hacerse valer por la credencial. No valgo yo valen los apoyos externos.
El soborno -----	Ambos somos corruptos.
El cinismo-----	No nos tomamos en serio.
El abstencionismo -----	No es asunto nuestro, nosotros no contamos, somos carne de manipulación.
Lenguaje devaluatorio -----	Hablar en diminutivo o usar términos que rebajan a las personas y a las cosas.
Antesalas interminables-----	Cuanto más tiempo se hace esperar, más importantes se creen y se sienten.
Chistes proyectivos -----	Chistes autodevaluatorios.

Rodríguez termina diciendo que la base del crecimiento del mexicano es reforzar nuestras cualidades, abogar en las instituciones educativas por el aprendizaje crítico y creativo a través de la reflexión y comprensión de los temas de estudio. En las empresas, los jefes deben tratar a sus trabajadores más como colaboradores que como subordinados, deben hacerlos partícipes de los retos y fomentar su compromiso.

### CONCEPTOS: VALORES, CREENCIAS, ACTITUDES DEL MEXICANO.

#### Valores.

El valor motiva la acción, es constructivo, se vuelve un patrón de vida y se afirma públicamente. Valor es lo que se considera importante, estimable, necesario; hace a uno sentirse bien y eleva el espíritu.

Es todo aquello que va formando una autoimagen y que con las experiencias se va cuidando y trabajando. Para que sea un valor, es necesario creerlo, decirlo y actuarlo repetido de manera constante y libre de elección entre varias alternativas.

Existen valores universales y otros que se van creando de acuerdo a la edad, necesidades y circunstancias.

Para Rodríguez (1992), los mexicanos del siglo XX somos, a "grosso modo", un compuesto de tres ingredientes: el factor indígena, el factor hispano cristiano y recientemente el factor anglosajón.

La honradez es el rasgo más apreciado por los mexicanos, le siguen respeto, iniciativa, dignidad y esfuerzo.

Según Alducín (1989):

**Valores de Convivencia:**

Honradez.  
Respeto, dignidad.  
Bondad, paciencia, humildad.  
Solidaridad, tranquilidad.  
Veracidad, orgullo.  
Aguante, tolerancia.  
Resignación, conformismo.

**Valores de logro:**

Relacionados con la modernidad.  
Se relacionan con el individuo y el éxito entendido como movilidad socioeconómica.  
Iniciativa y esfuerzo.  
Ambición, perseverancia.  
Independencia, ahorro.

Estos valores de convivencia y logro se relacionan con la coexistencia, armoniza y se identifican con las cualidades tradicionales que se han anotado anteriormente.

Generalmente actuamos bajo la égida de los valores de la utilidad, atractivo, maldad o bondad, conveniencia respecto a un objetivo, así valoramos, controlamos, juzgamos, condenamos o aprobamos.

Los valores también cambian en cuanto a la importancia o primicia de acuerdo a las circunstancias.

Algunos otros valores son la existencia, la responsabilidad, la libertad, la trascendencia, la dignidad, la entereza, el gozo, la justicia, la gratitud y la plenitud.

A través de la literatura y de la experiencia en las empresas, se ha visto que en ocasiones al trabajador mexicano se le considera poco motivado y renuente para colaborar, además del estigma de que el mexicano es "flojo por naturaleza". Se le considera como una persona de baja autoestima (Rodríguez, 1992).

Todas estas actitudes tienen su explicación psicológica y sociológica, pero también podemos considerar, como dice Alducín (1991), el mexicano tiene actualmente una actitud de renovación y cambio.

Actualmente los mexicanos han modificado sus valores, haciéndose más fuertes los afiliativos alrededor de la familia y de la comunidad cercana. Alducín (1991), establece la hipótesis de que "nuestra modernidad ha de ser distinta a la de las naciones desarrolladas y que la identidad se preservará en lo primordial".

Los requerimientos económicos de los mercados mundiales demandan actitudes y valores enraizados en la convivencialidad formal como es la solidaridad, la cooperación, la disciplina, el respeto a las personas y el orgullo por el trabajo bien realizado.

También algunas nuevas escalas de valores que coadyuven con el propósito de lograr productos y servicios de la más alta calidad: como la flexibilidad, la adaptabilidad, la búsqueda de la excelencia y la satisfacción del cliente (Alducin, 1991).

La característica de imitar del mexicano se debe aprovechar haciendo conciencia para crear estrategias y modelos propios acordes a nuestra cultura y valores.

El perfil del mexicano se refleja sobre todo en el trabajo: la dependencia, el individualismo y la autodevaluación, son elementos presentes en las relaciones laborales.

### **Actitudes.**

Se definirá la actitud como "una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno". Es la reacción espontánea que tiene un individuo frente a un objeto o a una situación dada. También se puede decir que la actitud es una reacción interna casi automática que se desencadena en el individuo, tiene un carácter cercano a la acción, alude a realidades concretas y está condicionada por valores (Collerete y Delisle, 1988).

La actitud tiene tres componentes:

#### **Cognoscitivo :**

Se refiere a las percepciones, creencias, ideas, es decir, el entorno al objeto de la actitud. Descansa en la calidad, cantidad y credibilidad de la información.

#### **Afectivo:**

Se refiere a las emociones y sentimientos experimentados entorno al objeto, (me gusta-no me gusta).

#### **Conductual:**

Es la predisposición para actuar de determinada manera frente al objeto.

Estos tres componentes están en interrelación y funcionan de manera sistemática, y representan tres subsistemas del sistema "actitud" (Collerete y Delisle, 1988).

### **Actitudes del Mexicano.**

El mexicano representa características psicológicas que lo predisponen o lo acercan a lograr una alta calidad en el trabajo: al mexicano le gusta lo bonito, valorar la belleza y el arte, Vasconcelos decía, hace más de cincuenta años, que "el arte es la única salvación de México".

Así mismo su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos. El respeto, la obediencia y la flexibilidad se pueden reconocer como actitudes a valorar en el mexicano (Carreón, 1993).

El mexicano tiene una actitud solidaria con la familia, el cual puede aprovecharse para el desarrollo social. Según la encuesta realizada por el CREA a fines de 1984, los mexicanos se sienten felices con su vida hogareña y orgullosos de ser mexicanos (Narro y cols., 1987).

Otra característica es su sentido del humor, les permite superar las adversidades. Este comportamiento jocoso requiere de ingenio y es base del desarrollo de la creatividad. Es una peculiaridad de la cultura del trabajo (Rodríguez, 1992).

A pesar de las desventajas para trabajar en equipo, se puede aprovechar la facilidad que tiene el mexicano para relacionarse; la alta valoración que da a la amistad, así como su extroversión para apoyar su integración en equipo de trabajo, de manera eficaz. En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo, a lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado reconocido, útil e importante. También al aumentar la responsabilidad del trabajador el precio como persona por parte de los empresarios hacia él.

Los jefes, si cambian la actitud de considerar al trabajador como subordinado y consideran al trabajador como colaborador, será en beneficio de su empresa, de él mismo y de los trabajadores.

En general los valores fundamentales de los mexicanos son la familia, la patria y la religión. También la libertad es un valor muy importante. Todos estos son valores muy apreciables que es conveniente reforzar y tener siempre presentes (Narro, 1987 y Kras, 1990).

Si la empresa, al congrega personas que trabajan en ella, se vuelve reproductora de modelos socioculturales positivos, podrá a la vez moldear un comportamiento igualmente positivo.

Las empresas que asumen los anteriores elementos, son instituciones humanas que proporcionan a su personal un significado práctico, una cultura vigorosa en la cual el personal se siente mejor respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje mejor y con mayor satisfacción.

Si la cultura moldea sus reacciones de manera firme, puede convertirlos en trabajadores rápidos, en personas que trabajen en equipo o lo contrario. Por eso es tan importante la comprensión de la cultura.

La base del desarrollo humano está en el conocimiento de uno mismo. El saber cuáles son nuestras cualidades y cuáles nuestras debilidades, nos permitirá aprovechar las primeras y esforzarnos por superar las segundas.

**Es tiempo de deshacernos de nuestra autoimagen negativa y que nos demos a nosotros mismos que sí podemos lograr metas y alcanzar objetivos de crecimiento y desarrollo; impedir que sigan reproduciéndose generación tras generación los sentimientos de minusvalía e impotencia de los mexicanos y para ser creativo el mexicano debe ser disciplinado, constante y sobretodo adquirir confianza en sí mismo y en los demás.**

**En las instituciones educativas deben dejar lo ancestral del dogmatismo en la enseñanza que preconiza la obediencia y el conformismo, y abogar por el aprendizaje crítico y creativo a través de la reflexión y la comprensión (Rodríguez, 1992).**

**Para lograr esto es importante mencionar que se necesita tener unas bases diferentes que nos permita un mayor desarrollo, estas deben darse desde el núcleo familiar en el cual se requiere triangular, es decir, descansar sobre la base de una adecuada relación sexual de la pareja, para que la mujer no vierta sus cargas insatisfechas hacia el niño. Propiciar una mayor responsabilidad y permanencia del padre para favorecer seguridad y autoestima que promueva la motivación de logro.**

**Superando lo que hasta ahora ha sido la estructura familiar en México, exceso de madre, ausencia de padre y abundancia de hermanos. El cambio de la cultura familiar producirá un nuevo mexicano.**

## **INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CALIDAD TOTAL.**

El factor humano es el principal recurso que posee la organización, es decir, depende de las acciones de este factor para obtener resultados. Y es aquí donde precisamente el psicólogo debe conocer y entender el por qué la gente tiene un tipo de conducta en determinadas circunstancias. Uno de los medios para encausar el comportamiento de la gente, es la organización formal.

Una vez que el psicólogo ha identificado, no solamente las necesidades específicas de la gente a la que pertenece a la organización, si no también detectar la potencia relativa de estas varias necesidades. Este entendimiento de su gente y de su organización le proporcionará el fundamento para decidir la mejor forma de incorporar un alto grado de motivación y productividad en todos y cada uno de sus actos.

Para poder desarrollar este trabajo el psicólogo debe ser sensible y perceptivo a los cambios que se presentan en su entorno, firme, asertivo, negociador y persuasivo. Su preparación profesional le apoyará para la comprensión de la cultura de las empresas e idiosincrasia del trabajador mexicano.

Por otra parte el psicólogo que realiza funciones de consultoría o se desempeña en un departamento de calidad total, debe tener un sentido claro de la misión de trabajo y creer firmemente en lo que está realizando para poder enseñar con el ejemplo.

El cambio y la transformación de las empresas ofrece al psicólogo amplias expectativas de trabajo. Dado que su propia formación académica le proporciona el conocimiento sobre el comportamiento humano, puede actuar como retroinformador al procesar información, presentarla y categorizarla a los grupos de trabajo, y como conciliador de opiniones e intereses de grupo.

Por lo cual considero que es el profesional indicado para diseñar e implementar estrategias de modelos de calidad en las empresas, así como en la intervención de la fase del proceso de cambio planificado.

De igual forma en las actividades y programas de seguimiento a los procesos de calidad que se hayan implementado. Apoyando en instrumentación estadística, en sugerencias de nuevas formas para integrar las reuniones con ejecutivos en los diversos niveles de la empresa, y como corolario, el psicólogo habrá de participar en la integración de la información del proceso de los modelos de calidad implementados.

Pretendo en esta investigación hacer notar lo importante que es el papel de psicólogo en la implementación de calidad total, tanto en consultoría como en los departamentos de calidad total que tienen las empresas; ya que juega un papel importante como facilitador del cambio y su intervención en los procesos sociales, tanto de comunicación, liderazgo, manejo de conflictos, etc. Así mismo el psicólogo, como parte importante en

la elaboración de instrumentos para hacer la implementación de un programa de calidad y el ejecutor en la planeación de los cambios, involucrando desde los directores hasta el último trabajador de la empresa.

La transformación de los mexicanos es posible y puede ser una realidad, para lograrlo, es necesario que los directivos de las empresas se concienticen de la realidad que vive el país, la crisis, los cambios tecnológicos y las características de los mexicanos.

Ya que los mexicanos han demostrado su creatividad y su capacidad para aprender, así como otras características positivas. Es necesario romper mitos como el predeterminismo histórico de una cultura de inferioridad y derrotismo, y el pensar que " así somos" , lo cual nos impide cambiar para ser mejores. Y el reto para directivos y trabajadores mexicanos es la renovación hacia la excelencia, búsqueda de la calidad y la productividad.

México está formado por valores culturales, por hábitos y comportamientos con los cuales se siente agusto y que no del todo son positivos para decir que tenemos una calidad en cuanto al desempeño o comportamiento en el ámbito socioeconómico-cultural.

Sin embargo es muy importante empezar a conocernos a nosotros mismos como mexicanos, ya que de esta forma sabremos que esperar y como saber actuar en determinadas situaciones, ya sea en el trabajo, en casa o en la comunidad.

Así como también hay que darle fortaleza a aquellos valores que nos van a dar de alguna manera la superación o la estabilidad en un grupo de trabajo; algunas de estas bajo mi opinión son:

#### Familia.

De aquí se desprende la confianza, la fortaleza, apoyo emocional, armonía; es la unión que permite sentirse queridos, protegidos. Retomar este valor haría que el empleado viera a la empresa como otra familia en la cual se sentiría agusto y protegido.

#### Relaciones interpersonales.

Para el mexicano es muy importante la convivencia con el ser humano antes que el negocio o el producto, y tomarlo en cuenta significa darse el valor a sí mismo; para él es muy importante el estatus social, el respeto que se gana de los demás, esto hace que el empleado se sienta contento con sus compañeros y tenga una buena calidad de vida en el trabajo.

#### Ingenio y Creatividad.

Siempre busca la forma innovadora o diferente de hacer las cosas para trabajar poco o en menos tiempo, o para superar algunas adversidades.

#### Solidaridad.

Este aunque se presenta en momentos de catastrofes es importante reforzarlo con sensibilización para que no solo en momentos difíciles se ponga en práctica, sino que en cualquier actividad de trabajo, para fortalecer todas las áreas de la organización.

**Tolerancia.**

Se dice que el mexicano tiene "aguante" sin embargo se podría reforzar con la incentivación de palabra, felicitación por el soporte ante esa carga de trabajo; esto mientras es la etapa difícil de la organización y después podría ser con compromiso.

**Perseverancia.**

El mexicano es "necio" para hacer las cosas y hasta que no lo logra está tranquilo; sin embargo el líder tiene que saberlo encausar hacia el trabajo positivo para cumplir con los objetivos de trabajo.

El psicólogo puede apoyar de una manera importante, en tratar de romper mitos y títulos falsos para reforzar aquellos rasgos positivos que posee el trabajador mexicano en el desempeño de su trabajo.

En el siguiente capítulo se verá de que forma se está llevando a cabo en las organizaciones todo lo antes mencionado, se verá el desarrollo y análisis de lo encontrado en las diferentes organizaciones que formaron la muestra y el modelo propuesto de calidad total.

# **CAPÍTULO V**

## **Casos Prácticos**

**Metodología:****Planteamiento del Problema:**

¿Cuáles son las condiciones que se dan en las empresas mexicanas de producción al implementar un modelo de calidad total?

**Hipótesis de trabajo:**

¿Existen diferencias en los modelos de calidad total entre las diferentes empresas mexicanas de producción?

**Objetivo:**

Analizar y comparar los modelos de calidad total implementados en empresas mexicanas de producción, con el fin de elaborar una propuesta de un modelo de calidad total.

**Tipo de estudio:**

Es un estudio comparativo de campo, ya que se pretende llevar a cabo en las empresas mexicanas de producción un análisis de los modelos de calidad total que se han implementado; y posteriormente hacer una comparación entre dichos modelos.

**Material:**

El material que se utilizará es un cuestionario semiestructurado.

**Aplicación:**

El cuestionario se aplicará en forma de entrevista , utilizando una grabadora.

**Muestra:**

Es un muestreo de tipo intencionado ya que el investigador decide voluntariamente la selección .Se llevará a cabo en 9 empresas mexicanas de producción.

Empresa	Objeto	Misión	Filosofía y Gestión	Visión	Valores Corporativos	Valores del Mercado
American Express Co. (Mexicana) S.A. de C.V.	Es financiera, por tarjetas en forma de pago; agencia de viajes y servicios del mismo.	Si tiene (se anexa)	Filosofía propia de American Express basada en todas las filosofías. Cuentan con dos modelos uno de PNC y otro en implementación.	"Ser la mejor compañía de servicios financieros del mundo"	Son llamados los 5 valores: Cliente como # UNO. Calidad en todo. Respeto y Dignidad al cliente interno y externo. Integridad. Trabajo en equipo. Ser bien ciudadanos. Servicio: Calidad, Confiable, Integridad, Seguridad.	Positivas: Dedicado, Participativo, Honesto, Aj. Negativas: Incapacidad de retroalimentar, Poco por el reconocimiento individual, Pero los valores son muy importantes.
Black and Decker S.A. de C.V.	Producción de instrumentos de línea gruesa, profesional e industrial.	Si tiene (se anexa)	Su filosofía está basada únicamente en Deming.	Si tiene, y es manejado al nivel estratégico de cada 3 años	Integridad. Innovación. Trabajo en equipo.	Positivas: Decidido, Arrogado, Orgulloso de Tolerancia a situaciones. Trabajador, Solitario en problemas. Negativas: Pequeño, Sujeto al estatus, Sobrevivir al extranjero, Incapacidad para plantear, Incapacidad para emitir ideas.
Indagadores Financieros de México S.A. de C.V.	Producción de llantas para: Automóviles, convencionales y radiales. Camionetas y Camión.	Si tiene (Sin autorización para publicar)	Cuentan y se con un modelo establecido, tomando en cuenta la cultura organizacional. Tienen filosofía propia, basada en Deming únicamente. Cuentan con el círculo de Deming como modelo (tomando en cuenta administración por valores y políticas).	"Crear productos que sobrepasen las expectativas de los clientes a través de la productividad de la gerencia y optimización de los recursos".	Son los plantados por Deming: Confianza en la gente. Participación. Trabajo en equipo. Desarrollo al personal.	Positivas: Trabajador, Creatividad. Negativas: Desconfianza al trabajo en equipo. Individualista, Misoquista en la ruta jefe-empleado.
Heviest Financiera de México S.A. de C.V.	Produce y comercializa equipo de cómputo como: Equipo de cómputo personal. Equipo de sistemas de cómputo 3002 y 9000. Equipo Médico. Equipo de Instrumentación. Consumibles de todos los equipos.	Si tiene (se anexa)	Tienen filosofía propia de Hewlett Packard, basándose en Deming, Ishikawa y Juran: "Sistemas de Medición de Calidad" y "Puertas Abiertas". Más que modelo manejan una metodología del proceso: "10 Steps", Hoosh y Hatry Book.	"Compañía de elección para nuestra gente, por la oportunidad de servir y mejorar su calidad de vida. Para nuestros clientes, por exceder constantemente sus expectativas. Para nuestros canales de valor agregado por nuestra filosofía de ganar-ganar, contribuyendo al desarrollo y prosperidad de México".	Respeto y confianza en el individuo. Integridad en el negocio: Honestidad, Apertura, Compromiso, Disponibilidad, Innovación. Trabajo en Equipo. Gerencia. Flexibilidad: Responsabilidad, Automotivación. Igualdad de oportunidades (tanto a mujeres como a hombres).	Positivas: Creativo, Alegre, Entusiasta, Durón. Capacidad para emprender. Negativas: Desconfianza, Baja autoestima, Neg. trabajo en equipo, Individualista.
GRUPO DESC Industrias Químicas (GRISA) S.A. de C.V.	Grupo DESC cuenta con: GRISA: Petroquímica UNIC: Metal mecánica DINES: Inmoviliar ACROBES: Alimenticia * Se trabaja con GRISA.	Si tiene (Sin autorización para publicar)	Basada principalmente en Juran; y algo en Deming e Ishikawa. Más que modelo manejan la metodología de los 10 pasos de Juran y parámetros del PNC. Llamado "Administración del negocio con enfoque de Calidad".	"Ser empresas rentables, eficientes y con tecnología de punta que permita reducir costos, manejar los parámetros más altos de calidad y que permita ser competitivos en el mercado nacional como internacional".	Seguir siendo 100% una empresa Mexicana. Honestidad. Claridad en la actuación. Eficiencia. Buen servicio al cliente. Prevención.	Positivas: Solidaridad, Creatividad, Compromiso familiar o grupo cercano. Negativas: Desconfianza, Baja autoestima, Neg. trabajo en equipo, Individualista.
Laboratorios Sitem. S.A. de C.V.	Elaboradores de hormonas y diversos medicamentos.	Si tiene (se anexa)	Su filosofía se basa en "Aseguramiento de Calidad en el producto por medio de la Tercera de Restricciones". Adecuando al ritmo a la restricción.	"Permanecer en el mercado ético con altos estándares de calidad para apoyar a la salud y bienestar y mejorar la calidad de vida del ser humano".	Perseveración. Demostrar un sentido de urgencia. Responsabilidad. Motivación a la innovación y al aprendizaje. Exhibir los más altos estándares éticos.	Positivas: Energético, Trabajador, Honesto. Negativas: Falta de consistencia, Incongruente, Individualista.
Procter and Gamble México S.A. de C.V.	Elabora: Detergentes (Papel) Farmacéuticos Nutricionales * Nisapapan: Farmacéutico y Nutricional.	Si tiene (Sin autorización para publicar)	Se apoyan principalmente en la filosofía de Deming e Ishikawa. Su modelo está basado en el círculo de Deming.	Si tiene (Sin autorización para publicar)	Respeto a la capacidad de los demás. Confianza. Libertad para contribuir en las mejoras de la organización. Responsabilidad. Trabajo en equipo.	Positivas: Social, Cental, Creatividad, Honesto, Competitivo, La familia. Negativas: Irresponsable, Compartirlo en sus adversas o de fracaso.
Papas Mital S.A. de C.V.	Servicio a comedores Industriales.	Si tiene (se anexa)	Poseen una filosofía propia, basada en todas las filosofías. Cuentan con un modelo ya establecido que es manejado como metodología.	La misma que la misión.	Cliente: Compromiso. Disponibilidad. Confianza. Empresa: Sociedad. Preferencia. Orgullo. Bienestar. Satisfacción. Líder en su ramo. Personal: Satisfacción. Educar. Actitud: Participación y Apoyo. Excelencia en imagen. Liderazgo.	Positivas: Sentido de unión basado en la familia. Negativas: Desconfianza, Baja autoaceptación.
Quaker Hiale Comercial Importadora S.A. de C.V.	Producción y venta de aceites lubricantes para uso automotriz e industrial.	Si tiene (Promita publicación en la organización)	Manejan la filosofía propia y están están basados en las filosofías de las armadoras. En cuanto al modelo no han implementado uno como tal, uno que se encuentran en la etapa de sensibilización y análisis organizacional.	"Llegar y crecer en los lubricantes, productos y servicios, manteniendo el liderazgo y aumentando el crecimiento interno del personal con responsabilidad social".	Calidad Humana. Satisfacción a la empresa. Fidelidad. Profesionalismo. Honestidad. Responsabilidad. Humildad. Integridad.	Positivas: Gran capacidad mental, Gran inventiva. Capacidad de sobrevivir a nivel México. El arte como desarrollo. Negativas: Conformismo, Comparación praxi. Inseguridad.

Valores del Modelo	Definición de Calidad	Medición de Calidad	Año de Cambio	Por qué el Cambio	Consecuencia del Cambio
<p><b>Positivas:</b> Dedicación, Participativa, Honestidad, Apoyo.</p> <p><b>Negativas:</b> Incapacidad de retroalimentar, Preocupación por el reconocimiento individual, Temor al líder. Los títulos son muy importantes.</p>	"Satisfacer las necesidades del cliente con los productos de la más alta calidad."	Esto se lleva a cabo de una forma: Internas: "Listening post", donde se reúnen de información del cliente (atención, efectividad, tiempo, cliente) Externas: Por encuestas para sus clientes del cliente. Toda esto es mediante individualmente y se hacen en cada área mediante, identificando y corrigiendo. Monitoreo por grupos de mejoras continuas.	Inicio en 1978 (Programa de Calidad). En 1990 gana PNC. En 1994 implementa el modelo Baldrige Criteria. (Cultura Organizacional)	Por inducciones del corporativo y por la necesidad de obtener una Cultura Organizacional Mexicana.	Incredulidad del nivel ejecutivo. Limitada entre nuevos propietarios. Retardo de innovación de producción. Dificultad para el trabajo en equipo.
<p><b>Positivas:</b> Dedicación, Acreditación, Orgullo de su origen, Tolerancia a situaciones, Dignidad, Trabajo duro, Solidez en problemas serios.</p> <p><b>Negativas:</b> Fundarista, Sujeto al status, Sobrevaloración al extranjero, Incapacidad para plantear metas, Incapacidad para exigir derechos.</p>	"Comprometidos con un proceso de mejora continua adaptando una filosofía de calidad integral entendiendo como calidad del consumo y cumplir las expectativas de nuestros clientes tanto internos como externos".	La misión por medio de los instrumentos estadísticos y administrativos: así como en las evaluaciones del desempeño del personal.	Inicio en: 1990	Iniciativa propia de la Organización mexicana; promoviendo esto que Latinoamérica signifique este ejemplo.	Incredulidad. Falta de tiempo del nivel gerencial.
<p><b>Positivas:</b> Trabajador, Creatividad.</p> <p><b>Negativas:</b> Desconfianza al trabajo en equipo, Individualista, Misoquista en la relación jefe-empleado.</p>	"Cumplir con las máximas expectativas de nuestros clientes"	En el producto se por medio de subcontratos, mediciones, velocidades, espesores (Aseguramiento de Calidad). En cuanto a calidad en la organización está iniciando la implementación de evaluación del desempeño del personal.	Inicio en: 1993	Por la necesidad de mejorar sus procesos, por participar en el PNC y dar base a sus implementaciones de calidad.	Negación. Falta de comprensión.
<p><b>Positivas:</b> Creativa, Alegre, Entusiasta, Disponibilidad, Capacidad para emprender.</p> <p><b>Negativas:</b> Flojo, Casuales, Transposos.</p>	"Entregar un producto o servicio sobrepasando las expectativas del cliente"	Por medio de: MRP/A: Administración por visita personal al área de trabajo. QPM: Proceso de medición de calidad. Evaluación del desempeño de empleados a todos los niveles.	Inicio en: 1987	Para mejorar sus procesos y reestructurar la Organización a un estilo Hewlett Packard mexicano.	Incredulidad. Negación. Esperan un cambio radical.
<p><b>Positivas:</b> Solidaridad, Coesividad, Compromiso con la familia o grupo cercano.</p> <p><b>Negativas:</b> Desconfianza, Baja autoestima, Negación al trabajo en equipo, Individualista.</p>	"Calidad se refiere al producto y al servicio".	Por medio de la metodología del PNC (Premio Nacional de Calidad).	Inicio en: 1983- Productividad. 1985- Cultura Organizacional. 1986- Desarrollo Organizacional. 1990- Equipos Autoadministrados. 1991- Calidad Total.	Por la preocupación de mejorar sus procesos, tener una Cultura Organizacional y poder seguir manteniéndose como líderes.	Temor. Desconocimiento. Incertidumbre.
<p><b>Positivas:</b> Energéticas, Trabajadoras, Honestidad.</p> <p><b>Negativas:</b> Falta de consistencia, Incongruentes, Individualistas.</p>	"Cubrir expectativas del cliente con productos que satisfacen especificaciones de calidad".	En base a la supervivencia económica de la organización basada en Teoría de Restricciones. Tomando en cuenta el Control Estadístico de Proceso. Así como en inversión en Tecnología.	Inicio en: 1992	Para permanecer en el primer lugar como organización en ventas. Y Sobrevivir como organización.	Terquedad. Paternalismo. Denudados niveles jerárquicos.
<p><b>Positivas:</b> Sociable, Gentil, Creatividad, Honestidad, Competitivo, La familia.</p> <p><b>Negativas:</b> Irresponsable, Compartirlo en situaciones adversas o de fracaso.</p>	"Simplemente cero defectos del producto" y "Hacer las cosas bien desde la primera vez".	Por auditorías internas y externas, por medio de equipos, de criterios y estándares de calidad, por evaluación de desempeño del personal.	Inicio en: 1989- Proceso de Calidad. 1992- Cambio Organizacional.	Por el interés de llegar a cumplir sus metas a largo plazo.	Incapacidad para entender que calidad ya no era impuesto, sino que calidad permite ampliar el conocimiento y participación. Incapacidad en el sentido de pertenencia.
<p><b>Positivas:</b> Sentido de unión basado en la familia.</p> <p><b>Negativas:</b> Desconfianza, Baja autoexpectación.</p>	"Hacerlo siempre bien y a la primera vez".	Por medio del sistema operativo de calidad (QOC), por auditorías internas y externas.	Inicio en: 1990	Para poder ser un líder en la industria.	Miedo al cambio. Negación. Resistencia.
<p><b>Positivas:</b> Gran capacidad mental, Gran inventiva, Capacidad de sobrellevar a nivel mundial, Metódico, El arte como desarrollo para su país.</p> <p><b>Negativas:</b> Conformismo, Comparación jerárquica, Inseguridad.</p>	"Superar las expectativas del cliente".	Se mide en base al cumplimiento de los objetivos (resultados).	Inicio en: 1992. Ganando premios en 1994, otorgados por NISSAN de "Cero defectos". "Maestro en Calidad".	Por la necesidad de lograr calidad en el área administrativa.	Incapacidad por el trabajo en equipo. Negación. Mala comunicación.

**CUADRO COMPARATIVO DE MODELOS DE CALIDAD**

Reserva al Cambio	Estructura de Recursos	Compromiso Gerencial	Áreas clave para la Calidad	Definición de Calidad Total	Estructuras de Liderazgo
Incapacidad del nivel ejecutivo. Lentitud ante nuevas peticiones del cliente. Retardo de innovación de productos. Dificultad para el trabajo en equipo.	Capacitación en temas de calidad. Programas de Calidad y Rentabilidad (mejora del proceso). Implementación (tipo y recurrencias). Great Performance (apoyo al cliente). Costumbres e las implementaciones (general).	Participación activa y formal con la disponibilidad a sus líderes, maestros y alumnos.	Todas las áreas de la Organización.	"Crear una Cultura de Calidad Total, esto es con la integración de la satisfacción del cliente, del empleado a través de una mejora continua de todos los procesos".	Capacitación Mapa de procesos Programas de Calidad, Ventas y Serv Programas de involucramiento gerenc "Cost Programs" Reconocimiento "Empocional" Desarrollo de proveedores Selección de personal "Quality Tips" Encuesta de servicio al cliente Programas de calidad y rentabilidad (ti equipo)
Incapacidad. Falta de tiempo del nivel gerencial.	Cultura de Servicio. MPP II Sensibilización. EDJ Concientización. Calidad Integral. Autoevaluación. Grupos Multidisciplinarios. Compromiso. Grupos Multidisciplinarios. Involucramiento.	Participación activa y completa ya que ellos propiciaron el cambio.	Manufactura	Se toma en cuenta por tres factores: Normas ISO 9000 II Proveedor Mínimo desperdicio En servicio: Actitud de la organización enfocada al cliente (interno y externo)	MPP II EDJ Cultura de Servicio. Calidad Integral. Grupos Multidisciplinarios (planta). Grupos Multidisciplinarios. Selección de "proveedores potenciales" Herramientas estadísticas y administr de calidad: Pareto, Histograma, Ickawa, Diagrama
Negociación. Falta de comprensión.	Concientización. Involucramiento. Dando tiempo para que se ubique al personal	Al principio no hubo participación, pero después de la sensibilización, los parámetros de PNC y la presión de los j joneses de Bridgetown; su participación se presentó.	Planta Compras Mercadotecnia Ventas	"Es una filosofía y un concepto revolucionario de Dirección y Administración siendo la característica de empresas de Clase Mundial".	Capacitación Calidad en el Formación de equipos de trabajo (Kaiz Tqchun). Desarrollo de liderazgo. Administración estratégica. Administración de productos. Administración de servicios. Relación cliente-proveedor. Estandarización administrativa. Herras estadísticas y administrativas de calida de chequeo, Certíficas de control, Diagr Pareto, Causa-efecto, Lluvia de ideas, e
Incapacidad Negociación. Esperan un cambio radical.	Capacitación. Comunicación por juntas formales e informales. MBWA. Pública puertas abiertas. TQC (Control de Calidad Total). Genuinidad. Q Kaff. Coffee Talk.	Participación activa y con disponibilidad para llevar a cabo la política "Puertas Abiertas".	Todas siempre y cuando se definen los procesos clave.	No definen calidad total, sólo manejan Calidad como, cubrir más allá de las expectativas del cliente.	Capacitación MBWA (Comunicación) Puertas Abiertas TQC (Control Total de Calidad) Genuinidad Q Kaff (Comunicación) Selección de personal Hoshin History Book Selección de proveedores Administración por objetivos Coffee Talk Herramientas: Diagrama de flujo, Lluvia Ideas, Causa y efecto, Pareto
Temor. Desconocimiento. Incertidumbre.	Capacitación. Concientización. Sensibilización. Reconocimientos.	Existe participación activa, basada en comunicación directa, apoyo, involucramiento y orientación. Forzando un estilo de liderazgo selectivo.	Todas las áreas de la organización	"Calidad Total tiene que responder a la estrategia del negocio, no es un sistema, no es una serie de herramientas. Calidad Total es un enfoque en la forma de administrar, (valores de la organización, estrategia, producto y mercado)".	Capacitación. Equipos autoadministrados. Selección de personal. 10 pasos de Juran. PNC (Premio Nacional de Calidad) Grupos multidisciplinarios. Herramientas: Estadísticas básicas, Tabla control, Estadística avanzada Programas ecológicos. Calidad en línea.
Turguedad. Paternalismo. Demandas reales injustificas	Teoría de restricciones. Capacitación. Reestructuración de Organigrama.	Participación activa, de involucramiento, abierta y de reconocimiento.	Todas están involucradas en cadena para detectar la restricción.	"Optimizar el proceso y cambio cultural que provoca el mejoramiento continuo de los procesos".	Teoría de Restricciones. Hoja de ruta (supervisión). Selección de proveedores. Farmacopias. Manufacturing Quality Normas: DMS, ISSSTE, SSA. Capacitación. Aseguramiento de Calidad. Industria farmacéutica ISO. Herramientas: Diagrama de árbol, Pareto; Causa-efecto.
Incapacidad para entender que calidad ya no era un tema, sino que calidad permite ampliar el conocimiento y participación. Incapacidad en el sentido de pertenencia.	Por sensibilización durante la capacitación. Involucramiento en el proceso.	Participación activa, de apoyo de orientación por medio de las tres "E": Enable (Proporcionar recursos) Empower (Motivación) Envision (Visión)	Áreas operativas con la gente que está elaborando el producto.	"Hacer las cosas desde la primera vez bien".	Capacitación. Hoshin. TPM (Sistema de Mantenimiento Total) QIP (procesos de mejora de calidad). Desarrollo del plan de confiabilidad. Liderazgo. Reporte de incidentes de calidad. Selección de personal. Normalizaciones (Secretaría de Salud). Herramientas: Lluvia de ideas, Causa-ef Pareto, Diversidad, Discusión, Experiencia
Miedo al cambio. Negociación. Resistencia.	Capacitación. Sensibilización. Involucramiento. Promoción de autoconfianza.	Participación activa, de involucramiento y apoyo; desde el inicio del cambio.	Áreas de Dirección General. Área de Dirección de Calidad.	Hacerlo bien y a la primera vez" Contando con tres características: 1) Siempre. 2) A la primera vez. 3) Y manejado como valor.	PNC (Premio Nacional de Calidad) Capacitación. Trabajo en equipo. Comunicación. Desempeño del personal. Equipos: Programa de mantenimiento. Programa de reemplazo. Proveedores: Desarrollo, Auditorías, Cert Fijación de negocios a largo plazo Materia prima: Control de inventarios, Ti de inspección y selección.
Incapacidad por el trabajo en equipo. Negociación. Mala comunicación.	Capacitación. Sensibilización. Involucramiento.	Participación activa, de apoyo, más directa en la comunicación.	Primero Dirección General Posteriormente todas las demás.	"Es la calidad en todos los aspectos, acciones, y departamentos de una empresa".	Capacitación. Selección de proveedores. Trabajo en equipo Grupos GAST (grupos de apoyo en solución problemas). Herramientas: Pareto, Histograma, Estratificación, Diagrama de flujo

Estrategias de Negocio Central	Fases de la Implementación de C.T.	Implementación de ISO 9000	Selección de Personal	Capacitación
<p>Capacitación</p> <p>Mapa de proceso</p> <p>Programa de Calidad, Ventas y Servicio</p> <p>Programa de mejoramiento general "Cero Defectos"</p> <p>Accesamiento "Empocional"</p> <p>Desarrollo de proveedores</p> <p>Selección de personal "Quality Tip"</p> <p>Encuesta de servicio al cliente</p> <p>Programa de calidad y rentabilidad (trabajo en equipo)</p>	<p>Definición del cliente Interno y Externo</p> <p>Lograr una cultura organizacional</p>	<p>Se encuentran en revisión de ISO 9000 en servicios en el corporativo en Nueva York y se revisan únicamente ISO 9000 en las especificaciones de los colegas magistram</p>	<p>Descripción del puesto</p> <p>Entrevista de selección con el que respalda la selección</p> <p>Se hace "selección por competencias" al candidato (solo se lleva a cabo por medio de entrevista)</p> <p>Se toman los valores de la organización para el perfil en forma humana.</p>	<p>"Llevar a cabo Man y sus actividades con un plan de desarrollo"</p> <p>Apoya a todas las áreas.</p> <p>Capacita en base a detección de necesidad</p> <p>Capacita en Calidad, Técnica y Operativa</p>
<p>MPV II</p> <p>EDI</p> <p>Cultura de Servicio.</p> <p>Calidad Integral.</p> <p>Grupos Multihabilidades (planta)</p> <p>Grupos Multidisciplinación.</p> <p>Selección de "proveedores potenciales".</p> <p>Herramientas estadísticas y administrativas de calidad.</p> <p>Paralelo, Histograma, Ishikawa, Diagrama de flujo</p>	<p>Para mejorar sus procesos, implementar una cultura organizacional, mejorar la comunicación y satisfacer al cliente interno y externo.</p>	<p>Están iniciando la implementación en área de producción.</p>	<p>Está basada en el método tradicional.</p> <p>Sólo hacen selección de personal desde el nivel de bandos intermedios hasta el último nivel del organigrama.</p> <p>Llevar a cabo evaluación psicométrica y técnica.</p> <p>Los niveles gerenciales y directivos son por medio de cuestionarios escritos.</p> <p>Se toman en cuenta los valores de la organización para la selección.</p>	<p>"Tomar la mejor parte para tomar los mejor productos y servicios guiados a través de liderazgo"</p> <p>Se capacita a todos los niveles de la organización.</p> <p>La capacitación apoya al departamento de capacitación en cuanto a calidad.</p> <p>Capacitación apoya a todas las áreas de la organización.</p>
<p>Capacitación</p> <p>Calidad en servicio.</p> <p>Formación de equipos de trabajo (Kaizen, Tqm, etc.)</p> <p>Desarrollo de liderazgo.</p> <p>Administración estratégica.</p> <p>Administración de productos.</p> <p>Administración de servicios.</p> <p>Relación cliente proveedor.</p> <p>Estandarización administrativa. Herramientas estadísticas y administrativas de calidad (Hoja de chequeo, Gráficas de control, Diagrama de Pareto, Causa-efecto, Lluvia de ideas, etc.)</p>	<p>Necesidad de mejorar sus procesos de producción y administración.</p>	<p>Están iniciando la implementación y se encuentran en la fase de preimplementación.</p>	<p>Está basada en el método tradicional.</p> <p>Sólo se encarga de selecciones de bandos intermedios para arriba del organigrama. De los demás niveles se encarga el sindicato.</p> <p>La evaluación es por medio de la prueba psicométrica "Clavear".</p> <p>Se toman en cuenta los valores de la organización principalmente "desarrollo personal".</p>	<p>"Para mejorar las habilidades, para dar un ejemplo tanto en el área como para ser actualizado en el puesto".</p> <p>Apoya a todas las áreas.</p> <p>Mayor capacitación en Producción y Ventas</p> <p>Capacita en Calidad, Técnica y Operativa</p>
<p>Capacitación</p> <p>MiWA (Comunicación)</p> <p>Puertas Abiertas</p> <p>TQC (Control Total de Calidad)</p> <p>Conciencia</p> <p>Q Koff (Comunicación)</p> <p>Selección de personal</p> <p>Hoshin</p> <p>Honey Book</p> <p>Selección de proveedores</p> <p>Administración por objetivos</p> <p>Cofee Talk</p> <p>Herramientas: Diagrama de flujo, Lluvia de ideas, Causa y efecto, Pareto</p>	<p>Trabaja de una forma más estructurada y metodológica los procesos, así como poseer un estilo HIP (Hewlett Packard) japonés.</p>	<p>En el área de soporte están en una preauditada para obtener la certificación. En el área administrativa se encuentran en la etapa de documentación de manuales de calidad.</p>	<p>Esta se lleva a cabo solo por entrevista llamada "Entrevista del comportamiento". Es una entrevista profunda, mira, con preguntas evaluativas, abiertas, situacionales y proyectivas.</p> <p>Se evalúa a todos los niveles.</p> <p>Tomar en cuenta los valores para la selección.</p> <p>La evaluación la hacen 3: Jefe directo, jefe de rango superior y selección, organización para su selección.</p>	<p>"Permite mantener actualizado al personal haciendo que desempeñe mejor su trabajo propiciando la innovación y se desarrolle la organización y el personal".</p> <p>Se imparte a todos los niveles.</p> <p>Maneja programación semestral con categorías: Técnica, Ventas, Profesiones</p> <p>Esto participa directamente con Calidad prestando estar dentro del soporte para optimizar la capacitación.</p>
<p>Capacitación.</p> <p>Equipos autoadministrados.</p> <p>Selección de personal</p> <p>10 pasos de excelencia</p> <p>PNC (Premio Nacional de Calidad)</p> <p>Grupos multihabilidades.</p> <p>Herramientas: Estadísticas básicas, Tablas de control, Estadísticas avanzadas Programas estadísticos.</p> <p>Calidad en línea.</p>	<p>Mejorar sus procesos, mantenerse como líderes y ser 100% empresa mexicana.</p>	<p>Se inició con la sensibilización desde 1992, ahora ya tienen 2 negocios de grupo DESC recibiendo. Sólo buscan certificación en los negocios estratégicamente convenientes.</p>	<p>Esta se lleva a cabo por medio de una batería psicométrica estandarizada en Restral llamado Mini PERH (Planación Estrategia de Recursos Humanos).</p> <p>Se toman en cuenta los valores de la organización para la selección.</p>	<p>"Para tener a la gente habilitada para que cubra sus funciones en una forma ágil, oportuna, asertiva, sin necesidad de dolo dirigirse y para desarrollarse personalmente a todos los niveles.</p> <p>Se da en base a evaluación de desempeño elaborado un programa de desarrollo.</p> <p>Manejan congresos para capacitación.</p>
<p>Teoría de Restricciones.</p> <p>Hoyos de alta (Innovación)</p> <p>Selección de proveedores.</p> <p>Farmacopas.</p> <p>Manufacturing Quality</p> <p>Normas: IMMS, ISSSTE, SSA.</p> <p>Capacitación.</p> <p>Aseguramiento de Calidad.</p> <p>Industria farmacéutica ISO.</p> <p>Herramientas: Diagrama de árbol, Pareto, Causa-efecto.</p>	<p>Mejorar los procesos en un tiempo corto, eficaz y con una metodología.</p>	<p>Manejan el llamado Aseguramiento de Calidad Industrial Farmacéutica.</p>	<p>Esta se basa en la selección del personal en base a la Teoría de la Restricción.</p> <p>La evaluación es con el método tradicional.</p> <p>Los criterios de selección son en base a la necesidad del área y a la restricción.</p> <p>Se toman en cuenta los valores de la organización para selección.</p>	<p>"Con el fin de desarrollar al personal en otras áreas y en cuanto a nivel personal. La capacitación es en función de la restricción y refuerza la forma de trabajar Teoría de Restricciones.</p> <p>Se capacita a todos los niveles.</p>
<p>Capacitación.</p> <p>Hoshin.</p> <p>TPM (Sistema de Mantenimiento Total Productivo)</p> <p>QIP (procesos de mejora de calidad)</p> <p>Desarrollar el plan de confiabilidad</p> <p>Liderazgo</p> <p>Reporte de incidentes de calidad.</p> <p>Selección de personal.</p> <p>Normalizaciones (Secretaría de Salud)</p> <p>Herramientas: Lluvia de ideas, Causa-efecto, Pareto, Diversidad, Discusión, Experiencia)</p>	<p>Alcanzar resultados de alto desempeño. Seguir siendo punto de comparación a nivel mundial.</p> <p>Tener calidad para exportación.</p> <p>Desarrollar al personal de toda la organización.</p> <p>Satisfacer al cliente.</p> <p>Trabajar en base a las necesidades del negocio.</p>	<p>No desean por ahora incluirlo ya que manejan sus propias normas con respecto a parámetros de calidad como: FDA de EU, (Federal Drug Administration).</p> <p>Procedimientos y normas de aseguramiento de calidad del corporativo.</p>	<p>Esta se toma en el método tradicional, solo que se toma un perfil técnico al cual se elaboró bandos en las características más destacadas de la organización, el cual se encuentra estandarizado en Procter y Gamble, utilizados desde 1985.</p> <p>Las entrevistas están hechas por un panel de tres personas: Jefe de vacante, compañero de trabajo y cliente.</p>	<p>"Obtener los resultados del negocio a partir de la capacidad de los individuos".</p> <p>Se imparte a todos los niveles.</p> <p>Capacitación da soporte a calidad.</p>
<p>PNC (Premio Nacional de Calidad)</p> <p>Capacitación</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Desempeño del personal.</p> <p>Equipos: Programa de mantenimiento, Programa de excelencia.</p> <p>Proveedores: Desarrollo, Auditorías, Certificación</p> <p>Planación de negocios a largo plazo.</p> <p>Materia prima: Control de inventarios, Técnicas de inspección y selección.</p>	<p>Mejorar sus procesos, obtener una cultura organizacional y elevar el nivel de satisfacción del cliente.</p>	<p>No lo manejan</p>	<p>Está basada en el método tradicional.</p>	<p>"Es la base para poder penetrar al conocimiento del personal".</p> <p>Refuerza y asienta comunicación.</p> <p>Se capacita a todos los niveles</p> <p>Capacita en Calidad y Técnica.</p> <p>Capacitación apoya al adpto. de Calidad.</p>
<p>Capacitación.</p> <p>Selección de proveedores.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Grupos CAST (grupos de apoyo en selección a problemas)</p> <p>Herramientas: Pareto, Histograma, etc.</p>	<p>Para lograr una cultura organizacional.</p> <p>Mejorar en área administrativa</p> <p>Seguir implementándose como líder</p> <p>Mejorar la comunicación</p> <p>Actualizar sus sistemas.</p> <p>Poder competir ante el TLC.</p>	<p>Por medio del SINAPL (Sistema Nacional de Acreditamiento a Laboratorio de Pruebas) tienen el acreditamiento para la evaluación inicial del ISO 9000.</p>	<p>Esta se lleva a cabo por el método tradicional.</p>	<p>"Incrementar la calidad del personal y desarrollar al personal".</p> <p>Se imparte a todos los niveles.</p> <p>Capacitación técnica, operativa, trabajo en equipo</p> <p>En base a detección de necesidad</p>

Evaluación de Personal	Capacitación	Consultoría	Planeación Estratégica o Futura
<p>seleccionación del puesto entrevista de selección con el que requiere la vacante. Se hace "selección por competencias" al candidato (solo se lleva a cabo por medio de entrevista). Se toman los valores de la organización para perfil en forma humana.</p>	<p>"Llevar a cabo las actividades con un plan de desarrollo". Apoyo a todas las áreas. Capacita en base a detección de necesidades. Capacita en Calidad, Técnico y Operativa.</p>	<p>Manejan consultoría interna del Corporativo (extranjero) Y para sistemas específicos consultoría externa (mexicana como extranjero)</p>	<p>Introducir más productos para captar más clientes. Ser el mejor lugar para trabajar dentro de nuestros mercados. Mejorar el valor en inversiones en cuanto a Accionistas. Reingeniería de servicios. Comunicación entre áreas. Desarrollo de liderazgo. Incrementar el valor de la tarjeta. Incrementar satisfacción del cliente. Inspección de FNEU (Premio Nacional de EU.) Contemplar premio de Monterrey.</p>
<p>se basa en el método tradicional. Se hacen selección de personal desde el cual de bandas intermedias hasta el sistema del organizograma. Se hacen a cabo evaluación psicométrica y técnica. Se hacen a cabo generalistas y directivos son por medio de consultoría externa. Se toman en cuenta los valores de la organización para la selección.</p>	<p>"Tener la mejor gente para tener los mejores productos y servicios guiados a través del liderazgo". Se capacita a todos los niveles de la organización. La consultoría apoyo al departamento de capacitación en cuanto a calidad. Capacitación apoyo a todas las áreas de la organización.</p>	<p>Manejan consultoría mexicana: Consultoría Especializada en Desarrollo Empresarial Integral: Rabeca Montalvo MRP El David Bukler Compensaciones: Carlos Villalpando Así mismo manejan consultoría del corporativo.</p>	<p>Continuar programa de "Cultura de Servicios". Investigación del valor de este programa. Certificación ISO 9000 en planta para lograr Clase Mundial. Calidad de producto con precio competitivo. Calidad en servicios. Innovación en líneas de productos.</p>
<p>se basa en el método tradicional. Se encargó de seleccionar de bandas intermedias para arriba del organizograma. De los más niveles se encargó al candidato. Se selecciona en por medio de la prueba psicométrica "Clarear". Se toman en cuenta los valores de la organización principalmente "desarrollo personal".</p>	<p>"Para mejorar las habilidades, para desarrollar al empleado tanto en el área como personal y por actualización en el puesto". Apoyo a todas las áreas. Hay un capacitación en Producción y Ventas. Capacita en Calidad, Técnica y Operativa.</p>	<p>Manejan consultoría mexicana llamada Instituto de Calidad S. A. y Corporativo (E.U. Y Japón).</p>	<p>SPIM Sistema de propuestas individuales. TPM (Sistema de Mantenimiento Total Productivo) ISO 9000 Sistema de Calidad Total e distribuidores.</p>
<p>se lleva a cabo solo por entrevista. Se hace "Entrevista del comportamiento". Es una entrevista profunda, directa, con preguntas situativas, abiertas, situacionales y proyectivas. Se evalúa a todos los niveles. Se toman en cuenta los valores para la selección. Se evalúan la hacen 3 Jefe directo, jefe de departamento y jefe de selección. organización para selección.</p>	<p>"Permite mantener actualizado al personal, haciendo que desempeñe mejor su trabajo para propiciar la innovación y se desarrolla la organización y al personal". Se imparte a todos los niveles. Maneja programación semestral con categorías: Técnicas, Ventas, Profesionales. Este participa directamente con Calidad y pretende estar dentro del esquema para optimizar la capacitación.</p>	<p>Manejan consultoría interna de HP y certificadoras extranjeras BCL, registrada por NOM (Norma Oficial Mexicana).</p>	<p>Seguir con el procedimiento de ISO 9000 para obtener la certificación en el área administrativa. Continuar con la metodología de calidad que se está manejando.</p>
<p>se lleva a cabo por medio de una batería psicométrica estandarizada en Rasitral llamado Mini PERH® (Planeación Estratégica de Recursos Humanos), conjuntamente con entrevista y el resultado comparado con el perfil de puesto elaborando por un comité. Se seleccionan de niveles generalistas hacia abajo del organizograma. Se toman en cuenta los valores de la organización para la selección.</p>	<p>"Para tener a la gente habilitada para que cubra sus funciones en una forma ágil, oportuna, asertiva, sin necesidad de doble desgaste y para desarrollarse personalmente". Se da a todos los niveles. Se da en base a evaluación de desempeño elaborando un programa de desarrollo. Manejan consultores para capacitación.</p>	<p>Manejan consultoría mexicana así como certificadoras mexicanas y extranjeras M.T.S. (Management Training Systems) Barva Vertu Quality International</p>	<p>Desarrollo Administrativo del Proceso. Adaptación de todos los sistemas a ISO 9000.</p>
<p>se basa en la selección del personal en base a la Teoría de la Restricción. Evaluación es con el método tradicional. Entrevistas de selección son en base a la unidad del área y a la restricción. Se toman en cuenta los valores de la organización para selección.</p>	<p>"Con el fin de desarrollar al personal en cuanto a otras áreas y en cuanto a nivel personal". La capacitación es en función de la restricción y refuerza la forma de trabajar Teoría de Restricción. Se capacita a todos los niveles.</p>	<p>No manejan ninguna consultoría; se basa en el esfuerzo interno.</p>	<p>Teoría de Restricciones. Control estadístico del proceso. Planeación estratégica. Inversión en tecnología.</p>
<p>se basa en el método tradicional, solo se toma un perfil básico el cual se elabora basados en las características más básicas de la organización, el cual se encuentra estandarizado en Procter y Gamble, desde 1986. Entrevistas están hechas por un panel de personas: Jefe de vacante, compañero de jefe y cliente.</p>	<p>"Obtener los resultados del negocio a partir de la capacidad de los individuos". Se imparte a todos los niveles. Capacitación de soporte a calidad.</p>	<p>Consultoría interna Corporativo E.U. y Mexicana.</p>	<p>Reingeniería de procesos y reestructuración. Continuar con implementación de TPM conjuntamente con Calidad.</p>
<p>se basa en el método tradicional.</p>	<p>"Es la base para poder penetrar el conocimiento del personal". Reforzar y enseñar comunicación. Se capacita a todos los niveles. Capacita en Calidad y Técnica. Capacitación apoyo al depto. de Calidad.</p>	<p>Manejan consultoría interna.</p>	<p>PNC Lograr "Best in Class".</p>
<p>se lleva a cabo por el método tradicional.</p>	<p>"Incrementar la calidad del personal y desarrollar al personal". Se imparte a todos los niveles. Capacitación técnica, operativa, trabajo en equipo. En base a detección de necesidades. Capacitación apoyo a Calidad.</p>	<p>Manejan consultoría externa mexicana llamada Staff Industrial Sociedad Civil.</p>	<p>Implementar Calidad Total. Obtener certificación ISO 9000</p>

# **Análisis**

## **ANÁLISIS**

México es un país en crecimiento y desarrollo que busca entrar en el mundo de la competencia con perspectivas favorables. Una manera de lograrlo es contando con empresas que puedan competir, para lo cual han buscado caminos y alternativas que la lleven a la modernidad; de acuerdo a esto existen gran cantidad de empresas que están entrando a la modernidad de sus sistemas y procesos, con sistemas de calidad, algunas en todas sus áreas de la organización y otras sólo en áreas específicas como producción, mercadotecnia, servicio al cliente, capacitación etc.

Dentro de este entorno económico existe un grupo de empresas líderes tanto mexicanas como transnacionales, que por su sistema implementado y su cultura organizacional facilitó mi objetivo de analizar su sistema organizacional de calidad, y esto me permitió hacer una comparación de los modelos para llevar a cabo mi propuesta de un modelo de calidad total.

Dichas empresas son American Express, Black and Decker, Bridgestone Firestone, Hewlett Packard, Industrias Resistol (grupo DESC), Laboratorios Sintex, Procter and Gamble, Proper Meals y Quaker State, en las cuales las condiciones que se dan a implementar su modelo de calidad se explican a continuación:

### **Razones y fines del cambio organizacional**

La opinión que se manejó en todas las organizaciones para implementar el cambio fue por mejorar sus procesos, por lograr una cultura organizacional clara para todos, para mantener el liderazgo, reforzarlo y principalmente satisfacer al cliente.

Esto se debe al interés de llegar a ser una verdadera organización manejando una estructura clara en cuanto a sus funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos económicos, de servicio, sociales y técnicos y formar parte de el estilo administrativo moderno ya que este le va a permitir un mejor desarrollo desde el director general hasta el último miembro del equipo de la organización.

El entrar a un cambio organizacional provoca un cambio de ideología desde el nivel más alto de la organización hasta el más bajo ya que este fomenta la participación, el apoyo y orientación de líderes al trabajador, la libertad de participación y desarrollo de los empleados y esto conlleva al trabajo bien realizado y por lo tanto satisfacción del cliente.

### **Barreras ante el cambio y eliminación de estas**

Durante la implementación del cambio en las organizaciones las barreras más comunes que se presentaron fueron:

**Incredulidad especialmente en los niveles gerenciales.**

**Negación.**

**Temor.**

**Terquedad.**

**Incapacidad para trabajar en equipo.**

**Falta de compromiso.**

Es conveniente estar conciente de las reacciones que las personas muestran en las experiencias de un grupo ante el cambio. Cambiar puede ser incómodo o doloroso para la gente, ya que requiere modificaciones de hábitos, de comportamiento en las maneras usuales de percibir pensar y actuar. Estas reacciones anteriormente mencionadas es parte del instinto humano de conservación y reacción de defensa a lo que se tiene y a lo que existe, así como también es parte de la personalidad psicológica del mexicano ya que este no está acostumbrado al cambio, y presenta la acción de oponerse a un nuevo hecho (Achilles de Faria, 1989).

**Para la eliminación de dichas barreras se manejó con:**

**Capacitación (Calidad y Técnica)**

**Sensibilización a todos los niveles**

**Concientización**

**Reconocimientos**

**Involucramiento**

El manejo que se dió en estas empresas concuerda con la propuesta de Kotter y Schlesinger, los cuales mencionan seis formas de superar la resistencia al cambio por medio de:

**Educación y comunicación.**

**Participación e intervención activa.**

**Facilitación y soporte.**

**Negociación y aceptación.**

**Manipulación y cooperación.**

**Coerción implícita y explícita.**

En conclusión se puede definir que la mayoría de la gente está en contra de cualquier tipo de cambio que no redunde en su provecho; y es aquí donde la labor del psicólogo con el conocimiento sobre la conducta humana puede actuar como agente de cambio al promover la credibilidad y el involucramiento de la gente.

Algunas empresas que han utilizado la sensibilización como parte de su programa de modernización, han comprobado que se ha facilitado y acelerado el proceso, aprovechando los servicios de psicólogos industriales (Kras E. 1991).

## **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional habla de una personalidad, de acciones, de ideas, de normas, de valores, las cuales forman y dan identidad a una empresa u organización y permite que los objetivos, estructuras, tecnologías, actividades y tareas se manejen con un lenguaje común, un sentimiento de identidad, facilita el compromiso y refuerza la estabilidad de la organización (A. F. Stoner y Wankel, 1989).

En cada empresa entrevistada existen ya sus valores como organización (ver cuadro), en el cual afirman que estos valores dan un sentimiento de identidad, de unión, de compromiso, de trabajo con calidad, dan un rumbo de lo que se pretende lograr, son una guía del comportamiento para el logro de los objetivos, así como permiten una mejor relación con clientes internos-externos, son guías y bases para las actividades y decisiones.

Como parte importante para un análisis organizacional el psicólogo lleva una intervención importante ya que él puede identificar no solamente los valores y rasgos específicos de la gente a la que pertenece la organización, sino que también puede detectar la potencia relativa de estos valores y rasgos propiciando la orientación para una formación de una cultura organizacional. Así mismo el psicólogo debe ser perceptivo y sensible a los cambios que se puedan presentar en ese entorno y debe ser firme, assertivo, negociador y persuasivo ante el liderazgo para que por medio de ellos se pueda difundir y reforzar dichos valores. La preparación profesional del psicólogo apoyará para la comprensión de la cultura de las empresas e idiosincrasia del trabajador mexicano.

### **Valores del Mexicano**

Los valores culturales y tradicionales influyen en casi todo lo que hacen cotidianamente. En un amplio sentido ejercen efectos sobre la forma en que realiza su trabajo, en sus relaciones interpersonales, en su percepción en el mundo, en su espiritualidad y en su autoestima como individuo. Muchos de estos aspectos incluyen creencias muy apegadas, valores y suposiciones que proporcionan la esencia del valor en su vida y establecen su identidad como mexicano. Hay otras costumbres que han formado a través de los años, como hábitos y comportamientos con los que se siente agusto y que proporcionan una estructura para saber qué esperar o cómo actuar en determinada situación, ya sea en el trabajo, en casa o en la comunidad (Kras E. 1991)

Los valores del mexicano encontrados durante la entrevista en las empresas y que fueron descritos por los representantes de las áreas son:

#### **Valores del mexicano:**

Honestidad  
Comprometido con la familia  
Trabajador

**Solidario en situaciones adversas**

**Creatividad**

**Emprendedor**

**Sociable**

El valor motiva la acción, es constructivo, se vuelve un patrón de vida y se afirma públicamente. Es todo aquello que va formando una autoimagen y que con las experiencias se va cuidando y trabajando.

Generalmente actuamos bajo el escudo de los valores, así valoramos, controlamos, juzgamos, condenamos o aprobamos los actos.

Los requerimientos económicos de los mercados mundiales demandan actitudes y valores que les den fortaleza, dirección y sentido de unión a las organizaciones.

### **Psicología del mexicano**

Es importante conocer la personalidad del mexicano ya que esto nos va a permitir tener una idea de cómo se desenvuelve dentro de su ambiente tanto laboral como social.

Así como también es una forma de retroalimentar dicha personalidad ya que con el análisis de los diferentes autores nos permite entender por que razones actuamos los mexicanos de forma positiva o de forma negativa; que tan fuerte son nuestras raíces y hasta que punto podemos modificarla para mejorar y mantener una unión y fortalecer el trabajo en las organizaciones.

Las autoridades deben tomar seriedad e interés por conocer la personalidad o conducta de los trabajadores mexicanos, ya que en base a su fortaleza como autoridad pueden brindar apoyo, orientación, incitavación y así propiciar un ambiente aceptable entre sus trabajadores.

En base a la opinión de los representantes de las áreas que fueron entrevistados, los rasgos que presentan los mexicanos, tanto en el ambiente de trabajo como fuera de él son:

### **Rasgos positivos del mexicano:**

**Trabajador**

**Honestidad**

**Dedicado**

**Participativo**

**Tolerante**

**Solidario en situaciones adversas**

**Apegado**

**Creativo**

**Energético**

**Emprendedor**

Gentil  
Sensitivo  
Metódico  
Comprometido con la familia  
Arriesgado  
Alegre  
Sociable  
Disponible

**Rasgos negativos del mexicano:**

Inseguridad  
Conformismo  
Desconfiado  
Flojo  
Tramposo  
Comodino  
Baja autoestima  
Incongruente  
Individualista  
Sujeto al estatus  
Incrédulo  
Iresponsable  
Incapacidad para planear  
Incapacidad para aceptar la retroalimentación  
Preocupación por el reconocimiento individual  
Masoquista en la relación jefe-empleado  
Negación al trabajo en equipo.

Estos rasgos se pueden entender bajo la explicación de los diferentes autores que analizaron la conducta del mexicano. Y se pudo encontrar que el mexicano es alegre, ya que en su lenguaje gusta por hacer combinaciones lingüísticas en la que es proclive a las alusiones obscenas y de doble sentido "albures" esto fortalece su creatividad, su buen sentido del humor el cual le permite superar adversidades y olvidar los conflictos en los que se puede encontrar, a sí mismo, gusta por las celebraciones por cualquier pretexto o situación, esto le permite desaparecer jerarquías habituales, distinciones de clases sociales, sexos o gremios.

La baja autoestima del mexicano trae raíces desde la familia, el padre es visto como la autoridad máxima, el que sabe lo que hace, en el que su autoridad es indiscutible y que esta en comparación con el hijo es inferior, y por otro lado las actitudes de sobreprotección de la madre hacia el hijo agudizan la baja autoestima; esto trae como resultado una misma situación en todas las clases sociales.

Esta baja autoestima no les permite planificar por que ven el futuro con fatalismo, no respetan sus compromisos y son impuntuales. El mexicano huye de la realidad que no la puede manejar y entra en un mundo de fantasías en donde el orgullo y el idealismo

florecen y donde la pasión domina la razón, esto hace que el trabajador mexicano no acepte una retroalimentación, más negativa que positiva, ya que si se le indica las formas de cómo deben hacerse las cosas o cómo mejorar, se puede sentir insultado y siempre opondrá su resistencia por su gran susceptibilidad.

Se menciona también que los mexicanos son flojos, que no se puede hacer que los mexicanos trabajen. Por lo mismo sienten gran goce cuando experimenta degradando el trabajo, por ejemplo "el trabajo honrado hace al hombre jorobado", "el trabajo embrutece" parodiando "el trabajo enoblece". Parece que este sentido del humor cubre lo poco comprendido que se siente cuando trabaja, se siente molesto, desesperanzado, humillado; esto es debido a que desde la historia de México los valores que fundamentan algunos aspectos de la familia mexicana han demostrado el abuso de la autoridad y respeto; y esto lo lleva a ejercerla; en el ambiente de trabajo siendo más relevante si este es jefe o ejecutivo, o bien, tiene alguna posición de mando.

La necesidad del mexicano de hacerse valer, de afirmar su posición, hacen que sea erudito, magnífico pintor, esplendoroso cómico, hombre suave y profundo. Tiene un motor para buscar la afirmación que difícilmente otros pueblos tienen.

## **Liderazgo**

En una organización cada miembro del equipo de la alta dirección es un miembro clave del área correspondiente del equipo administrativo, este a su vez depende de la experiencia y conocimiento del equipo administrativo y juntos deben determinar la manera más efectiva de especificar y organizar las actividades necesarias.

Las actitudes del alto directivo debe ser de apoyo, alentamiento y clarificación. El alto directivo se considera responsable del desarrollo de los gerentes en todos los aspectos de su trabajo y actitudes, así como de su motivación y competencia para tomar decisiones firmes y trabajar efectivamente como un equipo.

Cada gerente se reúne con sus subordinados se vuelve un miembro de su equipo en la planeación y coordinación del papel de cada uno. Con la ayuda del gerente los subordinados detallan los procedimientos y normas de calidad. Comentan con el gerente los problemas o inconvenientes que se puedan presentar y como resolverlos. El gerente ve su responsabilidad como el desarrollo y la capacitación de sus subordinados para que pueda desempeñarse mejor para elaborar planes detallados de acción a los que se comprometen plenamente (Krass E., 1991)

Lo anteriormente mencionado es lo que ahora se lleva a cabo en las organizaciones de mi muestra, las cuales mencionan que su participación fue activa desde el principio del cambio ya que es muy importante para ellas preocuparse por trabajar en equipo, capacitar en cuanto a materia de calidad a todo su nivel gerencial debido a que ellos son el medio por el cual se va a lograr un cambio organizacional y un mantenimiento en la

Las más comunes entre las organizaciones son:

**1. Capacitación (Calidad, proceso y Técnica)**

**2. Desarrollo y selección de proveedores:** Es muy importante conocer detalladamente a los proveedores ya que estos son los que le van a permitir a las empresas iniciar o mantener una calidad en sus materias primas o servicios.

Durante mi análisis encontré que la mayoría de las organizaciones tienen un método para evaluar a sus proveedores y asegurar la calidad de estos para así mantener una relación duradera y estable. Los procedimientos a continuación mencionados son los que generalmente manejan en las empresas de mi muestra:

Cumplir con los requisitos de aseguramiento de calidad.

Cumplir con contratos referente al departamento del área legal.

Pasar por auditoría de calidad en sus instalaciones.

Firmar contrato.

Pasar anualmente por auditorías de sus instalaciones para asegurarse de que siguen manteniendo calidad.

Mantener una lista de proveedores confiables.

En la empresa Black and Decker se maneja un sistema más detallado, contando con una área específica en donde se hace un análisis más cuidadoso de la calidad de los proveedores elegidos el cual inicia con una aplicación de un cuestionario llamado "Autoevaluación del proceso de calidad", este es mandado a la planta y debe regresar contestado en un plazo de 15 días al llegar a Black and Decker se estudia, y si cumple con las expectativas el segundo paso es auditar sus instalaciones; esto con el fin de asegurarse de la calidad y poder mantener una relación a largo plazo siendo llamados desde ese momento "proveedores potenciales". A raíz de esta implementación la calidad del proveedor aumentó a un 99%, el desempeño de la entrega del proveedor a un 92%, y ahora se tienen 120 proveedores certificados (1990- 1994) (Torres G.1993).

En la empresa American Express crearon un programa llamado "desarrollo de proveedores" en donde se encargan de sensibilizar a las compañías mensajeras y a las agencias de investigaciones ya que ellos son el último eslabón entre American Express y el cliente.

Es importante señalar que los proveedores es una área clave para iniciar con calidad en un proceso, ya que una mala selección, conlleva a retrabajo en manufactura o errores que en el servicio o producto terminado es imposible retrocederlo.

Algunas empresas seleccionan al proveedor sin técnica alguna, por medio de bajos costos, mayor rapidéz, sin alguna certificación y los defectos mínimos que se presentan en la materia prima se llegan a aceptar con la idea que se pueden corregir en manufactura.

mejora de los procesos y sistemas así como también mantener una ideología de que trabajar en equipo más que delegar responsabilidades provoca un desarrollo de los empleados y una seguridad de ellos mismos para participar en cualquier implementación para el cambio.

"Ser líder es ser: Líderes ---- Maestros ---- y Alumnos. (American Express 1995)"

**La opinión de las organizaciones en cuanto a los rasgos que debe poseer un líder son:**

**Rasgos positivos:**

- Creatividad
- Acertividad
- Participativo
- Facilidad de palabra
- Empático
- Optimista
- Organizado
- Inteligente
- Capacidad de análisis
- Honestidad
- Integridad en su palabra
- Disponibilidad para el aprendizaje
- Poder de convencimiento
- Buen nivel de conocimiento
- Coordinación
- Ser innato

**Rasgos negativos por eliminar:**

- Sentimiento de superioridad
- Mentira
- Egoísmo
- Ser posesivo en la responsabilidad
- Ofensivo
- Pesimista
- Conflictivo con y entre su personal
- Incapacidad para aceptar la retroalimentación negativa
- Exigir lo que no dá

**Estrategias de mejora continua**

Por medio de la instrumentación estratégica cada empresa pretende lograr a corto y a largo plazo sus metas ya que se analiza un problema o situación y por medio de sus estrategias tanto de calidad como de proceso o servicio dan solución o control al problema, así como propicia un lenguaje común en toda la organización.

**3. Herramientas estadísticas de proceso y administrativas:** Las más utilizadas son

Diagrama de Pareto.

Diagrama de causa efecto.

Diagrama de flechas o flujo.

Tormenta o lluvia de ideas.

Histograma.

(ver capítulo III).

**4. Trabajo en equipo.**

**5. Selección de personal:** Es muy importante ya que por medio de esta área se puede contar con personal que se apegue a los valores de la organización y esto puede facilitar el proceso de mejora continua.

**Normas de certificación ISO 9000**

Debido a que cada vez más países se están afiliando a esta normalización, las organizaciones se están preocupando por incluir esta norma con el fin de ampliar más su exportación, además de evitarse pérdidas de tiempo y malos entendidos con dichos países.

Así como también las empresas entrevistadas mencionan que ISO 9000 les permite tener un orden en la documentación de la empresa, permite mayor entendimiento del trabajo en el puesto, mayor responsabilidad, ser más confiables como empresa, permite definirse más en los procesos clave, visión, misión, productos y servicios que se tienen.

El Ing. García Cuevas afirma que ISO 9000 no tiene como fin cierto nivel de calidad, sino la consistencia si conduce a la mejora continua, pues exige que existan sistemas para detectar y controlar los errores y lo que se puede controlar se puede corregir y por ende mejorar.

Es importante tomar en cuenta este tipo de normalizaciones siempre y cuando favorezca a ciertas áreas claves de la organización y le permita con este una mayor ampliación en sus ventas tanto dentro como fuera del país, sin embargo también es aceptable que existan organizaciones las cuales no consideran por el momento incluir estas normalizaciones ya que su mayor atención está puesta en su modelo de implementación actual.

Las empresas entrevistadas se encuentran en diversas etapas de las fases de esta norma; por ejemplo diagnóstico, capacitación y difusión de las bases para el desarrollo del sistema de calidad, preparación de manuales, preauditorías, auditorías de certificación, otorgamiento de certificado, evaluación de certificación.

## **Premio Nacional de Calidad. (PNC)**

Con respecto a este premio, además de ser un estímulo a nivel nacional y un reconocimiento a lo que se produce tanto en bienes como servicios, sólo algunas empresas están interesadas debido a que mencionan que es una forma de difundir su modelo en la organización, que es una manera de comprobar que sus procesos cuentan con calidad, que es un modo de corregir errores, que es un estilo de reconocimiento de trabajo a todo el personal, que es una guía para la mejora, y para propiciar la calidad.

Las otras empresas no estaban de acuerdo; mencionaron que PNC no es un motivador ya que sólo son parámetros que se cumplen y que les interesa trabajar y mejorar como organización, que se encuentra fuera de su contexto como organización, que no es una ventaja competitiva, ya que como organización manejan sus propias filosofías de calidad y sus propios sistemas, que satisfacen al consumidor por la calidad que presenta su producto es su premio nacional de calidad para ellos, que los criterios de PNC chocan con la que hace su organización.

## **Incentivación**

En la actualidad prácticamente todas las actividades que realiza el ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones.

La verdadera importancia del factor humano en cualquier organización se encuentra en su habilidad para responder a las oportunidades y en estas fuerzas obtener satisfacción de necesidades.

Una organización está creada para servir a la gente, tanto dentro como fuera de la misma. Por lo tanto, los miembros de las organizaciones luchan hacia el logro de sus objetivos organizacionales comunes con el fin de alcanzar sus objetivos personales y en consecuencia satisfacer sus necesidades.

Las personas trabajan bien cuando están satisfaciendo constantemente sus necesidades a través de las tareas que realizan. Por tal motivo la organización debe facilitar o brindar la oportunidad de satisfacer necesidades.

A continuación menciono el tipo de reconocimientos que se manejan en las diferentes organizaciones:

En American Express para promover la participación del personal, para realizar un trabajo con calidad se planteó un programa de calidad y rentabilidad en donde áreas o personal participan en dar ideas o propuestas para la mejora de los procesos y las mejores ideas son premiadas. Otro llamado "Great Performer" que se refiere a actuaciones sobresalientes donde el personal ayuda a un cliente en casos urgentes donde igualmente son premiados y se les reconoce tanto en la organización como en el

corporativo en New York. También maneja un programa de reconocimiento "Excepcional" el cual son certificados personales; también el reconocimiento se da por equipo, estos equipos formados por asignación o formados voluntariamente para resolver un problema, a estos se les reconoce individualmente con una medalla de oro o plata, como también de una forma monetaria. Así mismo las ganancias de la compañía las distribuyen entre los empleados de la forma más verídica y tratan de que no sea nada más identificado por la ley, sino que sea identificado como una celebración de la compañía. Igualmente en el departamento de ventas tienen sus programas específicos de reconocimiento en base a sus metas.

En Hewlett Packard el tipo de incentivación al personal para que realicen un trabajo con calidad; es haciendo que la gente comparta los éxitos de la compañía; provee de seguridad en la contratación basada en su desempeño, se les ofrece un seguro y placentero ambiente de trabajo, reconocen sus logros individuales: Felicitando de palabra, se hace una junta de "Coffee Talk" donde se habla de algunos temas de manera informal, donde se reúne personal de todo tipo de jerarquía y se menciona públicamente el logro del empleado para la mejora de algún proceso; por medio del "Performance de la persona" se dan ascensos jerárquicos o de sueldo, en algunas áreas como Ventas y Soporte se dan incentivos monetarios, también a todo el personal se les motiva a tener un sentido de responsabilidad en su trabajo.

En Industrias Resistol (GIRSA), se les da reconocimiento por medio de la identificación de las áreas de efectividad (que es el impacto individual de los puestos) se paga por logro en la organización, ejemplo, en niveles de productividad se paga para que incrementen estos niveles. También mediante un mecanismo llamado "aplauso" se refuerza el buen desempeño del empleado en forma individual, este se plasma en unas hojas que los gerentes tienen en sus oficinas en las cuales se escribe de manera informal el reconocimiento de alguna actividad realizada dentro o fuera de la organización; también están los reconocimientos de bonos instantáneos; en cada área, el director establece un sistema de reconocimiento ya sea viajes, libros, etc.

En Bridgestone Firestone cuando el empleado tiene un buen desempeño se reconoce desde bonos de productividad como reconocimientos de diferentes etapas, al principio sólo se le hace mención de su buen desempeño, se le da un diploma; se llevan a cabo ponencias de sus trabajos bien realizados para transmitir sus experiencias a otras personas, y también un viaje a las diferentes empresas de la república donde se dan días de descanso y días para trabajo. Las ponencias las hay en dos tipos en trabajos internos y grupos Firestone, Competencia en PNCC (Círculos de calidad), y Fundameca en E.U. o Japón.

Cada ser humano busca cubrir sus necesidades tanto físicas como psicológicas y esto lo lleva a buscar un empleo en el cual sea seguro, estable y reciba un sueldo para comer, vestir, tener una casa; que tenga un buen ambiente de trabajo con sus compañeros, sea reconocido, tenga la oportunidad de participar en la innovación de proyectos de trabajo, tenga un estatus dentro y fuera de su organización y sienta que pertenece por completo a la organización a la que trabaja.

Para que las organizaciones logren esto tienen que pensar los dueños del negocio que los trabajadores son los que permiten que la organización exista y se encuentre en el lugar en el que está. Por lo mismo deben tener la conciencia de buscar nuevas formas de incentivar al personal de acuerdo a su cultura organizacional y no solo por que tiene que hacerlo, ya que la cultura organizacional les va a dar el indicativo de, en dónde y cómo se debe incentivar al personal, para que este, permanezca contento y con el deseo de ser el mejor en el desarrollo de su trabajo, para cubrir sus necesidades y disfrutarlo al mismo tiempo.

Es muy difícil encontrar que en las organizaciones se dé reconocimiento por equipo ya que están encontrando que el empleado mexicano no es afecto a trabajar en equipo y esto es debido a que las familias de muchos mexicanos son grupos cerrados y de lazos intensos y esto hace que se sientan satisfechos de pertenecer a un grupo (Díaz - Guerrero, 1977) sin interés de buscar otro, además padece el mexicano de un complejo de inferioridad que induce a un sentimiento de menor valía personal, ya que se manifiesta en ciertas características como: La inseguridad, desconfianza en uno mismo y en los demás, exagerada susceptibilidad, mal humor, violencia y agresividad (Alducin, 1989). Sin embargo La individualidad es un factor relevante en el mexicano, ya que es una lucha continua, consciente e inconsciente que hace para ser valorado y reconocido (Rodríguez E. 1992). Por estas razones es importante que empiecen los niveles ejecutivos a buscar la forma de reconocer individualmente al personal, y fomentar el trabajo en equipo con igual reconocimiento o incentivación a cada uno, para ponernos a pensar que el trabajo en equipo puede ser reforzante y además divertido ya que somos alegres, creativos e imaginativos, y también poseemos una gran necesidad de tener amigos.

## **Comunicación**

En cuanto a la comunicación que maneja cada organización, algunas mencionan que es lo más difícil de coordinar o manejar ya que se necesita tener bien establecida una cultura organizacional para que tengan un sentido en común todo el personal y se pueda dar un lenguaje similar. Otras mencionan que no es nada más un problema a nivel México, sino que a nivel mundial; Sin embargo no es imposible implementar métodos o sistemas de comunicación ya que se pueden apoyar en instrumentos para dar dirección a la organización en cuanto a proceso y buscar un sistema para lograr comunicación del personal entre áreas; como por ejemplo:

En Black and Decker utilizan una comunicación abierta tanto en niveles como en áreas, en donde se hacen juntas entre diversas áreas formado por equipos llamados "Círculos interdisciplinarios" el cual se reúne personal de cada área de la organización y por medio de un lenguaje que establecieron ellos en común se resuelven problemas y se transmiten conocimientos de las diferentes áreas tanto en actividades como en lenguaje.

Así mismo manejan sistemas computarizados para economizar tiempo y evitar barreras. Estos son MRP 2 (Open Manufactory) el cual funciona como directriz en el esquema de producción, en cuanto a la información de la organización en el

funcionamiento, condiciones, estadística y proceso, donde todos los niveles están capacitados para tener acceso a este sistema. y EDI (Electronic Date Interchange) este sistema computarizado se utiliza en el área administrativa, por medio del cual se realizan diversas actividades como pagos de organización a organización, ventas, comunicación a proveedores, correo electrónico, etc. Con este sistema se facilita el análisis de finanzas y distribución de departamentos permitiendo una comunicación compatible entre los grupos de trabajo. Este sólo tiene acceso a niveles ejecutivos con previa capacitación.

Hewlett Packard cuenta con diversos medios para la comunicación como: Correo electrónico, persona a persona, "Poist men" dos eventos de comunicación al año, juntas por área cada dos meses, cuentan con una área de comunicaciones encargada de difundir las noticias más importantes de la organización. Así mismo manejan el principio "puertas abiertas" en sus instalaciones, entre sus áreas y niveles y a su vez da libertad para que la gente trabaje con su propio estilo y así trabajen de la mejor manera posible, obteniendo los resultados esperados. También llevan a cabo juntas entre las diferentes áreas para tratar problemas o cuando se va a mejorar un proceso. Cada año hacen una junta llamada "Q Koff" donde se plantean objetivos de ese año de inicio y logros obtenidos.

En Industrias Resistol (GIRSA), manejan una comunicación abierta ya que los equipos autoadministrados permiten el conocimiento y la comunicación entre áreas. Así también tienen una revista llamada "Notirsas" en la cual se manifiesta la calidad de otras áreas de la organización como diversos temas de interés para la organización. Así mismo los líderes manejan comunicación directa y de involucramiento.

Por otro lado manejan el sistema computarizado "Calidad en Línea" que permite actualizar manuales y procedimientos de la empresa y todo el personal tiene acceso para consultarlo.

En Bridgestone Firestone manejan dos tipos de círculos de calidad, uno llamado CODICIC (Comite Director de Círculos de Calidad) el cual se encarga de administrar todo lo referente a esto y solo está formado por miembros de una misma área y se dedican a resolver problemas. Y los grupos Kaizen los cuales están representados por un grupo interdisciplinario y sus reuniones son dependiendo el problema y dependiendo de la gente que se requiera, este lo conforman desde directores hasta obreros y se encargan de resolver problemas en general de la organización.

## **Entorno**

El entorno de una organización lo forman las personas, recursos físicos y clima; condiciones económicas y de mercado, actitudes y leyes, es decir es una fusión de las fuerzas internas y externas.

Una organización no existe en el vacío sino dentro de un entorno que la preve de recursos y limitaciones. Si se desea que la organización siga siendo próspera, esta debe adaptarse constante y dinámicamente. El no adaptarse a él de una manera apropiada representa una causa importante del fracaso de las organizaciones.

Una organización y su entorno son interdependientes, la organización depende de su entorno con respecto a los recursos y oportunidades necesarias para su existencia, así mismo el entorno determina los límites de las actividades de la organización.

Una organización dinámica constantemente está cambiando y se encuentra rodeada de elementos ambientales. Cada organización debe estar conciente de los elementos ambientales y de sus influencias sobre ella, y estar convencida de que algunos de ellos son importantes para su éxito o fracaso.

Una organización saludable sabe cuales son sus objetivos, conoce cuales ambientales la están influenciando en la obtención de los mismos y trata de manera realista con ellos, por tanto una organización saludable se adapta y moldea su entorno de manera que se convierta y permanezca viable, ya que el objetivo es tener una interrelación saludable entre ellos, para así obtener un mutuo beneficio ( Hicks y Ray, 1989).

De lo antes mencionado puedo decir que todas las organizaciones cuentan con un análisis detallado de su entorno ya que demuestran en el planteamiento de sus objetivos y sus metas a corto, mediano y largo plazo una clara planteamiento sin temor a que un cambio súbito en el ambiente, en la economía y en la política del país provoque que todos sus planes se vengán a bajo.

Es de vital importancia revalorar nuestras características, nuestros valores, nuestros bienes, nuestro entorno, para poder lograr mayor claridad en lo que realmente somos, y así poder reforzar nuestras virtudes y mejorar nuestras debilidades para así hacer frente a los retos socioeconómicos a los que seguiremos enfrentandonos como país. "México"

## Comparación de filosofías de líderes de calidad y las empresas entrevistadas.

Definición de Calidad			
DEMING	JURAN	CROSBY	ISHIKAWA
Es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio. Reducción permanente de la variabilidad.	Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.	Cumplir con los requisitos o especificaciones.	Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad Que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Todas las empresas poseen la idea de que para definir la calidad se deben satisfacer las expectativas del cliente. Esta postura se asemeja a la definición de Juran y Crosby en cuanto a lo que es producto o servicio y cliente.

Compromiso Gerencial			
DEMING	JURAN	CROSBY	ISHIKAWA
Constancia hacia el mejoramiento del producto.	Compromete a los niveles gerenciales a liderar el mejoramiento de la calidad.	Compromiso de la alta dirección con la política de calidad.	Dirigido a la gerencia, y de ahí a toda la empresa. Determina las políticas en CTC.

Mencionan que es muy importante la participación y el compromiso gerencial ya que ellos son el medio por el cual se va a difundir las políticas de calidad, son los que van a proporcionar recursos, orientación, motivación, propiciar la comunicación, la libertad para participar, e incluso de involucrarse en toda la organización para conocer como funcionan las diferentes áreas y conocer como trabajan sus empleados.

<b>Estrategia</b>			
<b>DEMING</b>	<b>JURAN</b>	<b>CROSBY</b>	<b>ISHIKAWA</b>
A través de la alta gerencia para cumplimiento de los 14 puntos.	Involucramiento de la gerencia para administrar la calidad por proyectos y niveles. 10 etapas, espiral, trilogía.	Consejo de calidad para guiar el proceso de mejoramiento de ésta. A través de los 14 pasos para el cambio cultural y de actitud.	Inicia el máximo nivel a través de las seis categorías para la administración con CTC.

Con respecto a la estrategia las empresas manejan tanto de calidad como programas de calidad, venta y servicio, cultura de servicio, calidad integral, grupos Kaizen y Taguchi, relación cliente-proveedor, TPM, etc.; así como las de proceso y servicio como: Hoshin, Gpos. multidisciplinarios, teorías de restricciones, QIP, técnica de inspección y selección, control de inventarios, calidad en línea, herramientas estadísticas y de administración, etc. (ver cuadro).

<b>Medición de la Calidad</b>			
<b>DEMING</b>	<b>JURAN</b>	<b>CROSBY</b>	<b>ISHIKAWA</b>
Control estadístico del proceso.	Costo de la no calidad. Costo de la pobre calidad (desperdicio, reproceso, errores, atrasos).	Costo de la calidad. Precio de cumplimiento más el precio del incumplimiento.	Controlar la calidad en todas las manifestaciones. Cuando la calidad de aceptación sube, el costo baja.

En cuanto a la medición de la calidad las empresas las hacen mediante herramientas estadísticas, evaluación de desempeño del personal, por resultados de los objetivos, por procesos de mediciones de calidad, por medio de auditorías internas y externas, por sistemas operativos de calidad, control estadístico del procesos etc.

Esto indica que además de medir calidad en cuanto a errores, costos, etc., toman en cuenta al personal ya que ellos también son importantes para detectar errores y valorar la calidad de trabajo.

Esto muestra que si se enfocan y emplean las filosofías de Deming, Juran, Crosby e Ishikawa.

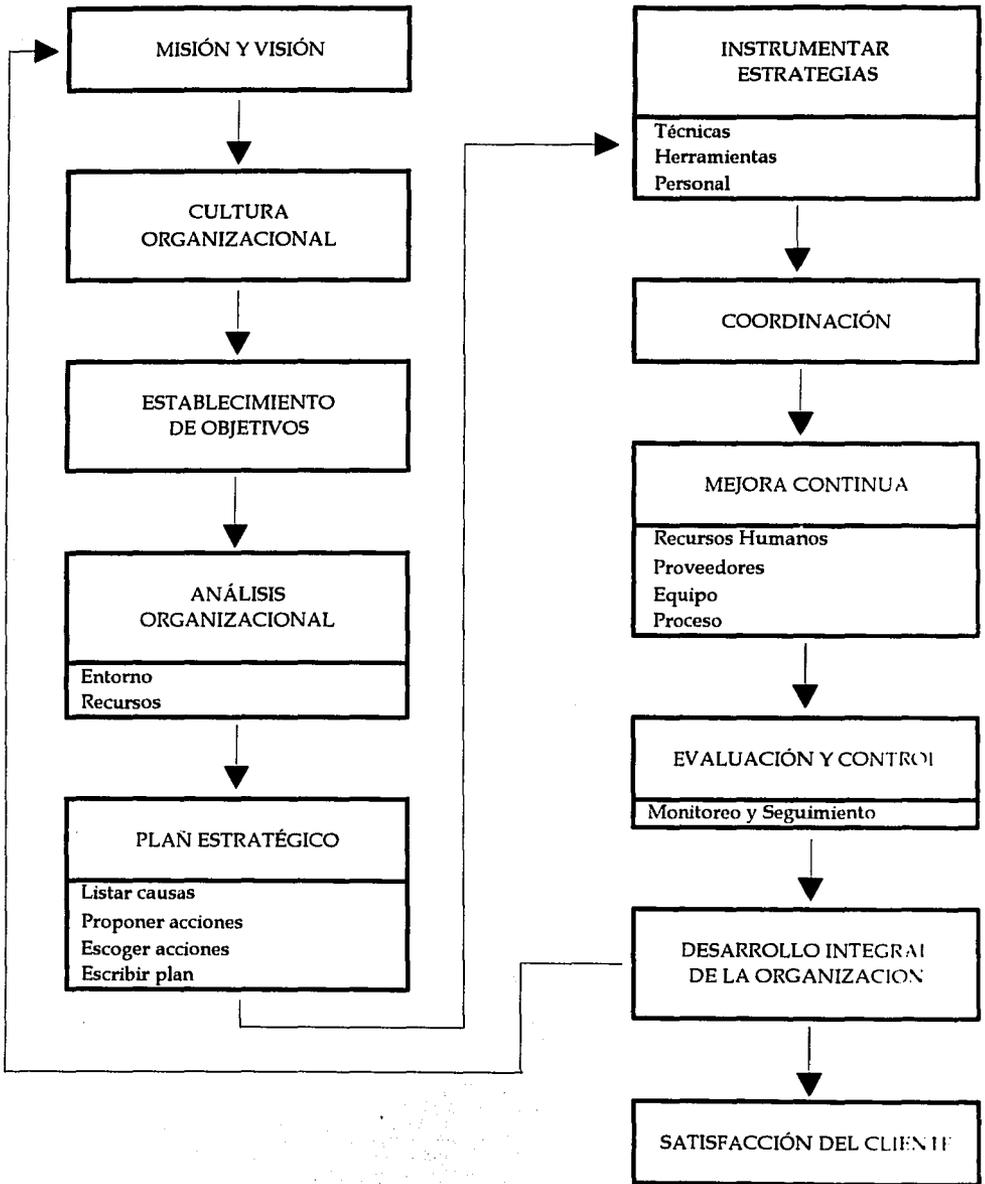
<b>Eliminación de Problemas</b>			
<b>DEMING</b>	<b>JURAN</b>	<b>CROSBY</b>	<b>ISHIKAWA</b>
Técnicas estadísticas para identificar causas comunes y especiales. Las siete herramientas.	El 85% de los problemas son de la gerencia.	Eliminación de causas de error.	Menos del 25% de errores y fallas son responsabilidad del trabajador de línea. Utiliza el diagrama de causa-efecto.

La eliminación de problemas en las empresas se manejan a nivel gerencial en la cuales primero identifican el error y buscan resolverlo con capacitación, dar personal o herramientas, reportes de incidentes de calidad con causa-efecto, herramientas estadísticas y administrativas, retroalimentación, con planes para mejorar.

Esto indican que si se llevan a cabo estas filosofías de los 4, pero mencionan los entrevistados que hace falta poner más énfasis en esto para poder prevenir o tener mayor control de los errores.

**"Propuesta de  
un  
Modelo  
de  
Calidad Total"**

# MODELO DE CALIDAD PROPUESTO



## **PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD**

### **1. Definir la Misión y la Visión de la Organización.**

En la misión, la función que tiene que desempeñar en el mundo social y económico la empresa; en la cual se incluya:

El producto

El personal interno

El proceso

La satisfacción del cliente

En la visión se menciona el plan a futuro de la organización, como se quiere ver la organización a futuro.

### **2. Cultura Organizacional.**

En donde se va a llevar un análisis detallado del personal de la organización para obtener los valores, de acuerdo a su personalidad como organización, donde se debe tomar en cuenta la Psicología del Mexicano.

### **3. Establecimiento de Objetivos.**

Donde estos van a trasladar a la misión a términos concretos. Se establecen como retos para la organización que sean posibles de lograr. Posteriormente se plantean los objetivos específicos.

### **4. Análisis Organizacional.**

Este sirve como apoyo y soporte para alcanzar los objetivos, por medio de:

Análisis del Entorno que va a identificar los factores políticos, sociales, económicos y de mercado entre otros que puedan afectar a la organización, además esto le permite desarrollar escenarios sobre el futuro.

Análisis de los Recursos que permite conocer sus limitaciones debilidades (humanos, materiales, técnicos, financieros, etc.) y sus ventajas en comparación con la competencia.

### **5. Plan Estratégico.**

Cuando ya se tienen las oportunidades y amenazas detectadas; el nivel ejecutivo de la organización debe buscar una serie de alternativas que puedan aprovechar y explotar la situación.

Mediante el desarrollo de:

Listar causas básicas

Proponer acciones correctivas

### **Escoger acciones**

- Las de mayor probabilidad.
- Las de menor esfuerzo.
- Las de mayor impacto.

### **Escribir plan**

- Definir tiempos.
- Definir responsables.
- Definir recursos.

## **6. Instrumentar Estrategias.**

En donde se va a traducir en programas, políticas, presupuestos y otros planes, así como también en personal. También el manejo de una buena comunicación a todos los niveles para que todos participen de una forma en común.

## **7. Coordinación.**

Los que se van a encargar de difundir las estrategias y el tipo de comunicación. El manejo de incentívación, calidad de vida en el trabajo, innovación etc.

## **8. Mejora Continua.**

Todos los procesos o actividades (Infraestructura, proyectos, equipos de trabajo, métodos motivacionales, etc.) que influyen para mantener constante la calidad.

## **9. Evaluación y Control.**

Se lleva a cabo con sistemas especiales de monitoreo y seguimiento. Haciendo evaluación del comportamiento real de las operaciones; comparación del comportamiento real con los objetivos y actuación sobre las diferencias.

## **10. Desarrollo Integral de la Organización.**

Provocado este por el manejo adecuado del procedimiento del modelo y motivando a que se lleve a cabo en cada proceso este ciclo en la organización.

## **11. Satisfacción del Cliente.**

Donde la misión se llega a cumplir.

## **LIMITACIONES:**

Durante el desarrollo del presente trabajo se presentó una limitación referente a la muestra. Ya que el título se basa en empresas de producción mexicanas y la muestra que manejo está representada la mayoría por empresas transnacionales, esto debido a que, las empresas mexicanas no deseaban que publicara su información ya que era manejada como confidencial, así como también algunas que deseaban ayudarme no lo hicieron por falta de tiempo y otras no tenían incluido ningún modelo ni sistema de calidad.

En cuanto a las empresas involucradas se presentan limitaciones en la publicación de alguna información debido a la confidencialidad que sus políticas manejan.

## **APORTACIÓN:**

Esta tesis permite a los psicólogos del área del trabajo conocer la forma en que se implementa y se maneja la calidad en empresas líderes, las barreras en las que se encuentran estas organizaciones para implementar un cambio, sus estrategias, etc.

Por otro lado este trabajo dará cuenta en que áreas puede desarrollarse un psicólogo, así como también en qué debe capacitarse para poder participar en forma competente dentro de un grupo multidisciplinario en las organizaciones; en una área de calidad o como consultor; ya que para la implementación de un cambio se necesita un análisis y el psicólogo es un experto en este y en el conocimiento de la conducta humana.

Por último al proponer un modelo de calidad demuestro que el psicólogo es un profesionista que no debe faltar para la elaboración de este, ya que el análisis, la sensibilización, la retroalimentación, la capacitación, monitoreo, motivación, etc. son actividades que el psicólogo maneja y deben plasmarse en un modelo de calidad total.

# **Anexos**

## ENTREVISTA

1. Nombre de la Empresa:
2. Giro de la Empresa:
3. Orígenes y precursores:
4. Estructura Organizacional (Organigrama y Puestos Jerárquicos)
5. Organización:

### Situación Tradicional

### Situación Actual

- a) Competencia:
  - b) Filosofías y Modelos:
  - c) Políticas:
  - d) Consideraciones al cliente interno y externo:
  - e) Comunicación:
  - f) Técnicas de supervisión:
  - g) Trabajo en equipo:
  - h) Establecimiento de objetivos:
  - i) Liderazgo en el manejo de conflictos:
  - j) Solución de fallas en el producto:
  - k) Selección de Proveedores:
  - l) Capacitación y productividad:
  - m) Selección de personal:
6. ¿Por qué se implementó modelos para el cambio organizacional?
  7. Punto de vista y compromiso de los directivos
  8. ¿ En qué nivel jerárquico se detectó que la empresa necesitaba un cambio?
  9. ¿ En qué nivel jerárquico empezó el cambio ?(Educación)
  10. ¿ Cuáles son las áreas clave para iniciar o desarrollar eficazmente Calidad Total?
  - 11.¿ Cuales son las fases o etapas del modelo de cambio?
  12. ¿ En qué fase se encuentran?
  13. ¿ En qué año comenzaron con las estrategias de cambio?
  14. ¿Cuál es su estrategia para la mejora? (proceso de planeación, herramientas, y cual es el objetivo de cada uno)
  - 15.¿ Adecuaron los modelos de cambio sólo de forma administrativa y de producción, o tomando en cuenta la cultura de la organización?
  16. ¿Cuál es el concepto de calidad que define la organización y el concepto de Calidad Total?
  17. ¿Cómo se propicia la calidad en la organización?
  18. ¿ Qué sistema manejan para medir calidad?
  19. ¿ Cuáles son la ideas erróneas del personal de la empresa ante el cambio y durante el desarrollo organizacional? (actividades diarias)
  20. ¿Cómo las detectaron?

21. ¿Cómo eliminan barreras y desconfianzas durante el desarrollo de la estrategia?
22. ¿Qué actitud asumieron ante la situación de mayor responsabilidad o de libertad para el desarrollo del trabajo?
23. ¿Qué tipo de reconocimientos manejan para la mejora de la calidad en los empleados y para mantener constantes las estrategias?
24. ¿Se maneja igual en todos los niveles?
25. ¿Cada cuándo se fijan metas?
26. ¿Qué tipo de metas se fijan : A corto , mediano, o a largo plazo?
27. ¿ Quiénes plantean esas metas?
28. ¿ Cómo representan esas metas para que todos las conozcan?
29. ¿Cuál es la postura y la participación de los Directivos y Empleados ante el TLC ?
30. ¿Cuál es la normalización gubernamental que regula a su organización?
31. ¿ Qué tipos de normas de calidad se maneja ?
32. ¿ En qué fase se encuentran en ISO 9000?
33. ¿Quién certifica ISO 9000 en su organización?
34. ¿Qué se obtiene fuera de su organización con ISO 9000?
35. ¿Qué se ha obtenido hasta ahora con ISO 9000?
36. ¿Cuál es la misión de la empresa?
37. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
38. ¿Cuáles son los rasgos positivos que reforzaron en la organización?
39. ¿Cuáles son los rasgos negativos que eliminaron?
40. ¿Cuáles cree que son los valores culturales del mexicano?
41. ¿Cuáles son los rasgos positivos y negativos del mexicano?
42. ¿ Cómo representa la autoridad entre su personal?
43. ¿ Cómo hace el manejo de errores en las actividades de su personal?
44. ¿ Cómo es la asignación de trabajo?
45. ¿Cuál es la relación que maneja con sus empleados?
46. ¿Cuál es el manejo que hace ante la carga de trabajo?
47. ¿Cuáles son los rasgos de personalidad que debe poseer un líder empresarial?
48. ¿Qué características positivas debe reforzar o aprender un líder?
49. ¿Qué características negativas debe eliminar?
50. ¿Cómo son ahora como organización?
51. ¿Cómo se sienten ahora con la modernización del sistema?
52. ¿Cuál es su visión para el futuro?

#### **Selección de personal:**

53. ¿Cuál es el método para la selección de personal?
54. ¿Qué tipo de evaluación les aplican a los candidatos?
55. ¿Qué tipo de entrevista manejan?
56. ¿Qué valores toman en cuenta para seleccionar al personal?
57. ¿Toman en cuenta los valores de la organización para la selección del personal?
58. ¿Cómo elaboran un perfil de puesto?

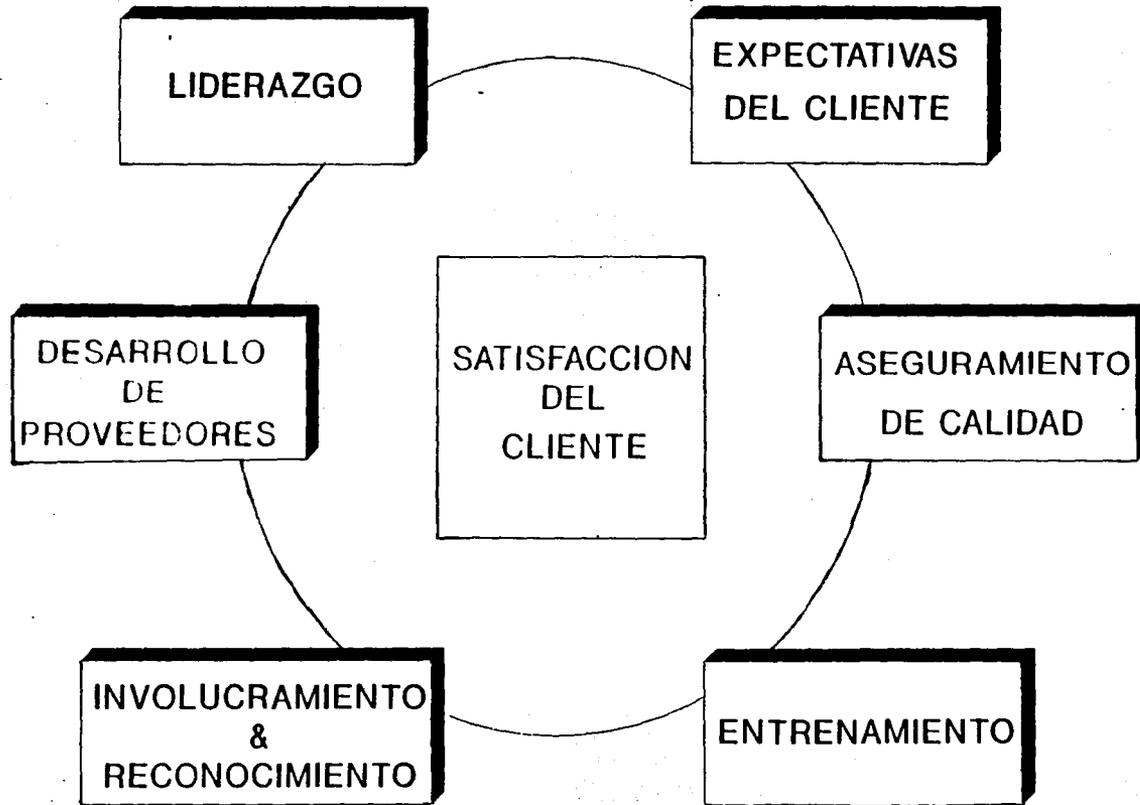
**Capacitación:**

59. ¿Que cursos les dan al personal de nuevo ingreso?
60. ¿Cuál es el objetivo por el cuál se les da capacitación a los empleados?
61. ¿A quiénes les imparten capacitación?
62. ¿De qué forma participa esta área para la calidad total de la organización?

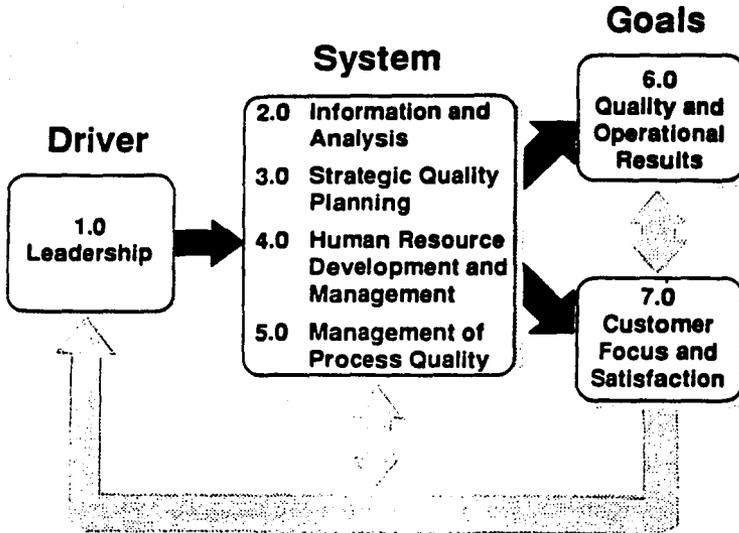
**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

# PROCESO DE CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS

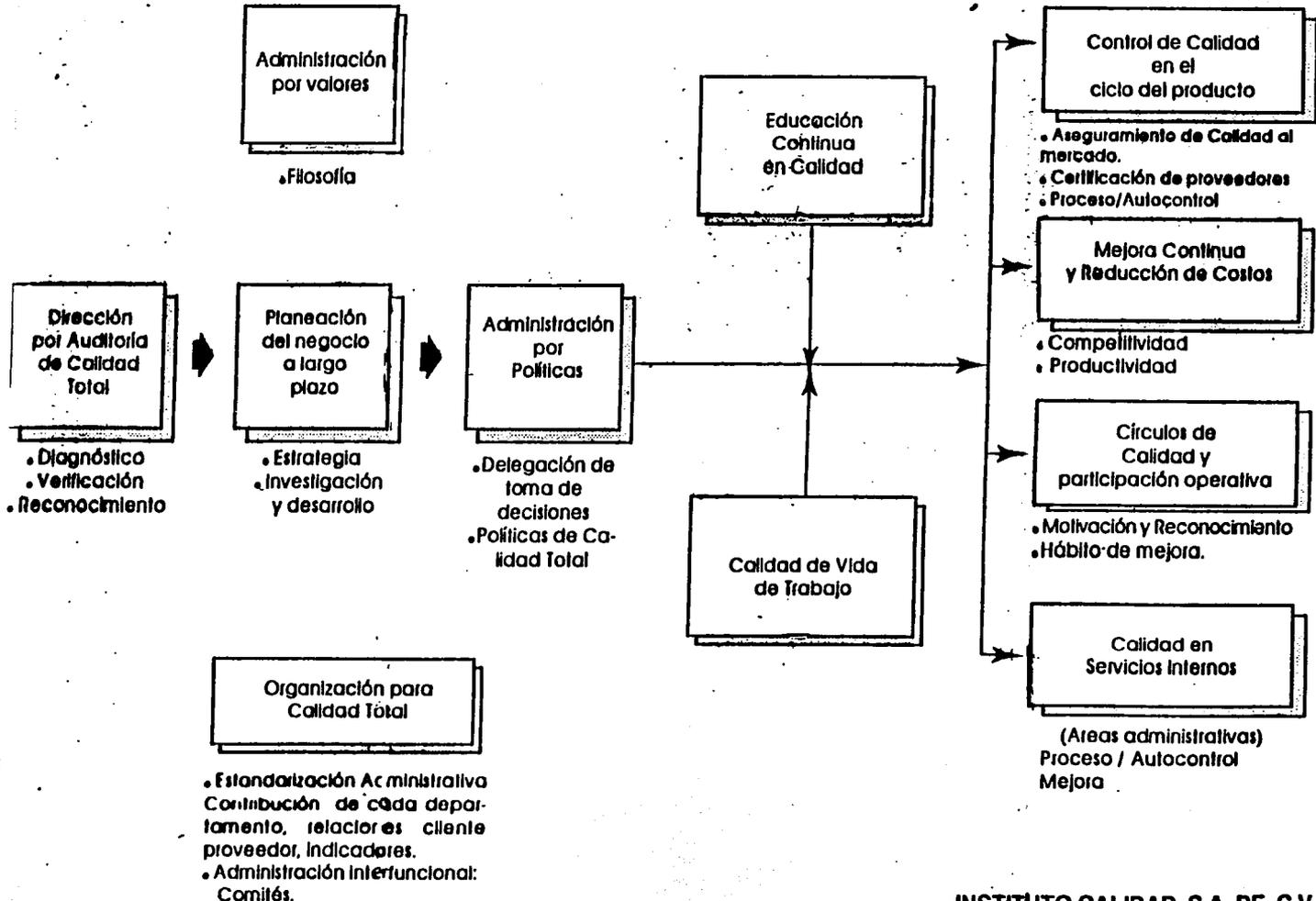


# The Baldrige Framework



# ELEMENTOS BASICOS DEL SISTEMA

BRIDGESTONE FIRESTONE



## **MISIÓN**

### **AMERICAN EXPRESS**

Continuar siendo líderes en las ramas de servicios financieros y de viaje en el país, esto deberá ser logrado a través de proveer productos y servicios de la más alta calidad a nuestros clientes de acuerdo al prestigio de American Express, reforzando el sentimiento de nuestra membresía.

## **MISIÓN**

### **HEWLETT PACKARD**

**Crecer más rápidamente que el mercado, excediendo consistentemente las expectativas de nuestros clientes a través de la mejora continua, nuestros servicios, procesos y productos.**

## **MISIÓN**

### **LABORATORIOS SINTEX**

**Permanecer como uno de los tres primeros lugares en la industria farmacéutica a través del personal altamente calificado, y generar satisfacción para clientes, personal, comunidad y accionistas.**

## **MISIÓN**

### **PROPER MEALS**

Mantener el liderazgo en servicios de alimentación institucional dentro del mercado nacional, asegurando el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes, usuarios, proveedores, accionistas y del personal de la empresa, para ello, las innovaciones tecnológicas y administrativas serán características de nuestro trabajo diario, a través del desarrollo personal de cada empleado y el trabajo en equipo, garantiremos productos y servicios de excelencia en calidad, competitividad y precio.

## **GLOSARIO:**

### **Actitud:**

Tendencia o disposición a reaccionar de manera determinada a estímulos sociales de carácter general o específico, así como también a las relaciones sociales de los individuos.

### **Autoanálisis:**

Es la toma de consciencia de puntos muy sensibles de actitudes arraigadas, creencias y convicciones existentes que uno mismo tiene que aceptar.

### **Calidad:**

Es cumplir con las necesidades del cliente. Es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio.

### **Calidad total:**

Es el reflejo de la participación activa de todos los integrantes de una organización para ofrecer la calidad de un producto o servicio al cliente; además de lograr calidad de vida en el trabajo y un desarrollo organizacional óptimo.

### **Cambio:**

Es la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

### **CANACO:**

Camara Nacional de Comercio.

### **Comunicación:**

Transmisión de impresiones desde el medio al organismo o viceversa o de un individuo al otro.

### **Costumbre:**

Modo de conducta complejo y predominante en un grupo social determinado durante un lapso relativamente largo, debido a la formación de hábitos por medio de la educación.

### **Cribado:**

Filtrado

### **Empresa de producción:**

Es la organización que recibe materia prima y la transforma en producto terminado. Mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran, a fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas.

### **Escepticismo:**

Incredulidad hacia alguna situación.

**Estatal:**

Son empresas en la que el gobierno federal aporta o es propietario de parte del capital social de la empresa.

**GATT:**

Acuerdo General de Aranceles y Comercio

**Hábito:**

Acciones aprendidas que se repiten de manera organizada y con un fin determinado.

**ISO-9000:**

Normas de aseguramiento internacional de calidad "International Standard Organization".

**MBWA:**

"Managing by Wondewring Around". Administración por visita personal al área de trabajo.

**Mistificar:**

Engañar

**Modelo de calidad:**

Son pasos globales a seguir para un proceso de calidad en una empresa.

**QOS:**

Sistema Operativo de Calidad.

**Paraestatal:**

Son organismos que cooperan con el Estado sin formar parte de la administración pública y que se encuentran fuera de la dependencia federativa.

**Prolífico:**

Abundancia.

**Punitivo:**

Castigo

**Rasgos:**

Cualquier característica biológica o psicológica o señal heredada. Modo distintivo de conducta, de naturaleza más o menos permanente, debido a dotes naturales del individuo modificadas por la experiencia.

**Sensibilización:**

Proceso por el cual una persona o cosa recibe fácilmente las impresiones exteriores; receptividad para determinados efectos.

**Slogan:**

Lemas o mensajes que se ponen los pasillos de las organizaciones.

**Staff:**

Consejo u organización administrativa.

**Status quo:**

Posición o lugar en un medio.

**Teoría de Restricciones:**

Es el análisis lógico de causa-efecto donde se lleva a cabo la detección de las restricciones en el proceso administrativo o de producción, en el cual se adecua el ritmo a la restricción.

**TLC :**

Tratado de Libre Comercio. Es un acuerdo de importación y exportación entre E.U., Canadá y México.

**TPM:**

Mantenimiento Total Productivo, basado en el principio preventivo, principio de cero defectos y involucramiento total del empleado.

**TQC:**

Control Total de Calidad.

**Valores culturales:**

Es el patrón total del comportamiento, creencias, formas sociales y costumbres humanas.

## BIBLIOGRAFIA

- Acle, T.A. (1990). Planeación estratégica y control total de calidad. Un caso real hecho en México: México Grijalbo.
- Achilles de Faria Mello, F. (1989). Desarrollo organizacional enfoque integral. Limusa.
- A. F. Stoner, James y Wankel Charles. (1989). Administración. PHH Prentice Hall.
- Alducin, A. (1989). Los valores de los mexicanos. México: Fomento Cultural Banamex, Tomo I.
- Alducin, A. (1991). Los valores de los mexicanos. México: Fondo Cultural Banamex, Tomo II
- Ancelmo, A. (1995). "Electronic Data Interchange". Apuntes personales, Tecnológico de Monterrey D. F. Campus Sur.
- Aramburu, F. (1994) SUMMA, Julio.
- Arias Galicia F. (1988) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arrona, H. (1990) Herramientas Básicas para Planeación y Mejora de la Calidad. México: Icasa.
- Barcnas, L. I. (1980). Estudio exploratorio de rasgos característicos del mexicano en una muestra de la ciudad de México. Tesis, Lic. Fac de Psicología, UNAM.
- Bejar, A. coaut. (1981). El mexicano aspectos culturales y psicosociales. México, UNAM.
- Brown, F. (1980). Principios en la medición en psicología y educación. Ed. Manual Moderno, México.
- Cabrera, L. e Islas, P. (1992). Modelos recientes de desarrollo organizacional. Tesis, Lic. Fac. de Psicología, UNAM.
- Carrión, M (1993). Programas de calidad: actitudes hacia el trabajo del mexicano. Tesis, Lic. Fac. de Psicología, UNAM.
- Castellanos, E. y Sánchez, B. (1993). Una propuesta de un modelo de calidad acorde a la psicología del mexicano en el ambito laboral. Tesis, Lic. Fac. de Psicología.
- Collerett y Deslile. (1988). La Planificación del Cambio. México: Trillas.
- Cornejo, M. (1987). Exelencia directiva para lograr la productividad. Mexico Grad.

- Crosby, P. (1988). Calidad sin lágrimas. Crosby Associates International Inc.
- Cruz, S. (1992). Producir bueno y barato. El nuevo reto de la industria mexicana. Época, No. 67, Septiembre.
- Chavolla, S. (1994). EL UNIVERSAL, Junio.
- Deming, F. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Madrid: Díaz Santos.
- Díaz-Guerrero, R. (1977). Estudios de psicología del mexicano. México Trillas.
- Díaz-Guerrero, R. (1992). El desarrollo de la personalidad en México. Implicaciones para las teorías de la personalidad. México: Investigación Psicológica, Vol. II, No. 1 UNAM.
- E. Kast, Fermont y E. Rosenzweig (1988). Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias. Mc Graw Hill.
- El proceso de mejora continua (1993). Manual de procesos de mejora continua a través de la productividad-calidad. Management Today en Español, Vol. I Fascículo 1.
- Feigenbaum, A. (1992). Control total de calidad. México Cecsa.
- Flores, G. (1994). EL UNIVERSAL, Julio.
- Fundación Mexicana para la Calidad (FUNDAMECA) México D.F.
- G. Hicks y C. Ray. (1989). Administración. México: Cecsa.
- García y Santos. (1987). Los círculos de calidad. Management Today en español. Octubre.
- Gitlow, H. (1991). Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva. México, Ventura.
- Gómez, R. (1987). Psicología del Mexicano. México: UNAM.
- González, C. (1994). Acuerdo Nacional de Elevación de la Productividad y la Calidad. Convención, México.
- Grados, E. (1985). Temas y técnicas de psicología del trabajo. Tomo I,II,III. México UNAM.
- Grados, E. (1988). Inducción reclutamiento y selección. México, Manual Moderno.
- Grados, E. (1989). Las funciones del psicólogo del trabajo. Investigación curricular. En Urbina S.J. (compilador). El psicólogo farmación; ejercicio profesional, prospectiva,

México, UNAM.

Griffiths, D. (1992). Implementando la calidad. Con un enfoque hacia el cliente. México, Panorama.

Howard, C. (1983). Diccionario de Psicología. México, Fondo de cultura económica.

Ishikawa, K. (1986). Qué es el control total de calidad. Colombia, Norma.

Juran, J. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Madrid: Díaz Santos.

Kantor M. (1994). NOVEDADES, Julio.

Kerlinger, N. (1985). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México, Ed. Interamericana.

Kras, E. (1991). La administración mexicana en transición. México, Ed. Iberoamericana.

Macías Raúl. (1994). Premio Nacional de Calidad, Entrevista personal.

Management Today (1993).

Narro A. y Muñoz, G. (1987). Cómo somos los mexicanos. México: Coedición Centro de Estudios Educativos A.A. y CREA.

Olalde, H. (1986). Los motivos del mexicano hacia el trabajo. Tesis, Lic. Fac. de Psicología UNAM.

Ordoñez H. (1994). EL UNIVERSAL. Junio.

Paz, O. (1959). El laberinto de la soledad. México, Fondo de cultura económica.

Paz, O. (1970). Posdata. México siglo XXI.

Paz, O. (1979). El oro filantrópico. México, Joaquín Mortiz.

Pick S. y López, A. (1986). Cómo investigar en ciencias sociales. México, Trillas.

Pintado, C. (1994). Impacto de la Planeación Estratégica en la Organización. México: UVM, Tesis Licenciatura en Administración.

Productivity Press (1994). Cuando los costos están fuera de control. Management Today en español, Junio.

Ramírez, S. (1987). El mexicano, psicología de sus motivaciones. México, Grijalbo.

Ramos, S. (1992). El perfil del hombre y la cultura en México. México, Colección Austral.

- Riding, A. (1985). Vecinos distantes, un Retrato de los Mexicanos. México: Joaquín Martíz.
- Rivero, M. (1994). Consejos para iniciar un proceso de mejora continua. Management Today en español, Junio.
- Rodríguez, E. (1992). Psicología del mexicano. México, Mc Graw Hill.
- Rojas, S. (1980). Guía para realizar investigaciones sociales. México, Textos Universitarios, UNAM.
- Rothery, B. (1994). ISO 9000. México: Panorama Editorial.
- Sánchez y Andrade (1989). Apuntes personales. Cit Tesis: Castellanos (1993).
- Schnake, A. (1990). El comportamiento del consumidor. México, Trillas.
- Serralde, L. (1994). Calidad para el siglo XXI : Entrevista con Philip Crosby. Management Today en español. México, Junio.
- Thevenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial. Madrid, Díaz Santos.
- Vázquez, G. (1994). SUMMA, Julio.
- Valderrama y Sánchez (1993). Modelos actuales de calidad total. Tesis, Lic. Fac. de Psicología, UNAM.
- Velázquez y Velázquez (1994). SUMMA, Julio.
- Vega, R. (1994). Cambio Organizacional. Mecanograma, Fac. de Psicología UNAM.
- Walton, M. (1991). Cómo administrar con el método Deming. México, Norma.
- Woessner, P. (1994). La calidad como generador de cambios. Management Today en español, Junio.
- Zagal, H. Espíritu del mexicano. Istmo. No. 24.