

126
201



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
EN LAS EMPRESAS**

**TRABAJO MONOGRAFICO
DE ACTUALIZACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO QUIMICO

P R E S E N T A :

MIGUEL ANGEL SANCHEZ DUQUE

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO AL TEMA

Presidente: Prof. Eduardo Rojo de Regil
Vocal: Prof. León Carlos Coronado Mendoza
Secretario: Prof. Alejandro Iñiguez Hernández
1er. Suplente: Prof. Antonio Torres Tello de Meneses
2do. Suplente: Prof. María Eugenia Baz Ibarra

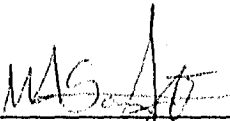
Trabajo desarrollado en la Facultad de Química de
La Universidad Nacional Autónoma de México

Asesor:



Prof. Alejandro Iñiguez Hernández

Sustentante:



Miguel Angel Sánchez Duque

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme dar este paso en la vida.

A mis papas, por que me han ayudado a ser lo que soy, y estar siempre conmigo.

A mi hermano, por que los dos compartimos una vida y momentos que nadie mejor que nosotros sabemos entender.

A Claudia, mi chiquilla, que es lo mejor que tengo en la vida y que con ella y por ella he logrado mis anhelos, pues es mi fuente de inspiración.

A mi familia, que juntos hemos podido formar un buen nicho de valores y de donde he aprendido una gran cantidad de virtudes que espero siempre conservar.

A mi familia política, por ser conmigo como son, ya que nuestra convivencia es especial y compartimos un apoyo mutuo.

A mis amigos, que los pocos que tengo saben que la amistad es única y será para siempre.

A mis profesores y sinodales de tesis, por su apoyo, sabiduría y asistencia, ya que me han ayudado en mi formación.

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
EVOLUCION DE LOS CONCEPTOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	
1.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD	4
Evolución del concepto de productividad	5
¿Que es productividad?	6
1.2 REPLANTEAMIENTO DE LOS PARAMETROS DE PRODUCTIVIDAD	6
¿Que significa ganar dinero hoy y mañana?	7
Ganar dinero es un aumento simultáneo de tres parámetros	8
¿Como se transforman los parámetros financieros en parámetros operativos en las organizaciones?	8
Operar con calidad genera riqueza	9
La productividad y la teoría de las restricciones	11
Creencias y políticas convencionales	12
Creencias y políticas con el enfoque de restricciones	13
Presencia de valores humanos en la productividad	13
1.3 CONCEPTO DE CALIDAD	14
¿Que es calidad?	15
Evolución del concepto de calidad.	16
Los antecedentes.	16
Las aportaciones del Japón	17
Hacia el concepto de calidad total	18
La tendencia de la calidad	19
Un ejemplo del logro de calidad total: Motorola	20
1.4 ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD TOTAL	20
CAPITULO 2	
DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	
2.1 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	22
¿Que es la cultura organizacional?	23
Cultura propia de la organización	24
¿Como se formó la cultura organizacional?	25
Cuando la cultura organizacional no favorece la calidad y la productividad	25
2.2 LA TRANSFORMACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	26
Otros ejemplos de cambio de cultura organizacional	27
Revolución y evolución	28
2.3 EVOLUCION HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL	29
Análisis de las fases de la evolución hacia una cultura de calidad y productividad	30
Barreras para evolucionar hacia una cultura de calidad total	31

2.4 ELEMENTOS INDISPENSABLES EN UNA CULTURA DE CALIDAD	
TOTAL	32
¿Que sucede cuando falta alguno de los elementos?	33
Congruencia y consistencia	34

CAPITULO 3

LIDERAZGO HACIA LA CALIDAD TOTAL

3.1 EL LIDERAZGO EN EL CAMBIO CULTURAL	36
Papel de la alta dirección en el movimiento de la calidad	37
Algunos aspectos del papel de la alta dirección	38
Revisión del concepto de liderazgo	39
Relación significativa	39
3.2 DIRIGENTES CON ESPIRITU EMPRESARIAL	40
Diferencias fundamentales entre los jefes o administradores y los dirigentes o líderes	41
Más administradores y jefes que dirigentes	42
Resultado de una investigación sobre el liderazgo en empresas	42
Nuevas habilidades de los dirigentes	43
Resultado de una investigación sobre nuevas habilidades que deben tener los dirigentes	43
Liderazgo apropiado para la cultura de calidad y productividad	44
Liderazgo para la cultura de calidad y productividad	45
3.3 REPLANTEAMIENTO DE LA GESTION DIRECTIVA	45
Percepción occidental de la gestión directiva	45
Percepción oriental de la gestión directiva	46
Percepción centrada en el cliente	46
3.4 ACTUALIZACION DE LOS ESTILOS DE DIRECCION: LIDERAZGO SITUACIONAL	46
Clasificación de la conducta del líder	47
Estilo de dirección	47
Red gerencial	47
Principales estudios sobre los estilos de dirección	48
Ciclo del liderazgo	49
Liderazgo situacional	50
3.5 DIFUSION DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	52
3.6 GENERACION DE PODER: EMPOWERMENT	53
Empowerment: formas para generar poder y liberar energía	54
3.7 TRES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS DE PORTER	54
Estrategia global del liderazgo en costos	54
Estrategia de diferenciación	54
Estrategia de enfoque	55

CAPITULO 4

FILOSOFIA ORIENTADA A LA SATISFACCION DEL CLIENTE

4.1 FILOSOFIA PARA UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	56
---	----

La importancia del enfoque al mercado	57
La orientación de la empresa al producto o al mercado	58
4.2 PRIMERA IDEA: la calidad se determina con la satisfacción del cliente	58
La importancia de la satisfacción del cliente	59
4.3 SEGUNDA IDEA: las especificaciones de calidad se derivan de las expectativas del cliente	60
La cercanía con los clientes y usuarios	60
El modelo de la alineación cliente proveedor	62
4.4 TERCERA IDEA: hacer bien las cosas debidas	62
La matriz para la búsqueda de la calidad	63
4.5 CUARTA IDEA: hacer bien las cosas desde el inicio	64
Desarrollo con los proveedores	65
Proveedores internos y clientes internos	66
4.6 QUINTA IDEA: hacer muy bien las cosas la segunda vez	67
Recuperación de la confianza del cliente	68
La imagen de la empresa	69
4.7 SEXTA IDEA: insistir con convicción en la mejora continua hasta lograr la excelencia	69
La calidad sí cuesta	70

CAPITULO 5

ORGANIZACIONES Y SISTEMAS PARA LA MEJORA CONTINUA

5.1 ORGANIZACION: comité de calidad, directores de mejoras y círculos de calidad	72
Comité de calidad y productividad	73
Directores de mejora de calidad	73
Equipos de mejora o círculos de calidad	75
¿Que es un círculo de calidad?	76
Nuevos modelos organizacionales para la calidad	76
5.2 SISTEMAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE CALIDAD	77
Elementos para el diseño de procesos o sistemas de calidad	78
5.3 TECNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA	78
Identificación del cliente y sus requerimientos	79
Traducción de los requerimientos en especificaciones de calidad	79
Revisión de un proceso con diagramas de flujo	80
Control estadístico del proceso	80
Proceso de control o fuera de control	81
Histogramas	82
Gráficas de control	83
Identificación de brechas y problemas de calidad	84
Diagrama de causa efecto	85
Gráfica de Pareto	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFIA	89

INTRODUCCION

La idea de este trabajo, surge de una reflexión sobre lo que he aprendido durante once años de trabajo, en donde he tenido el privilegio de trabajar en varias organizaciones mexicanas donde se busca, en forma afanosa y enérgica, caminos hacia la supervivencia y desarrollo.

En la mayoría de los casos, las lecciones aprendidas han sido impartidas por altos y medios dirigentes de empresas en donde con su ejemplo he descubierto la importancia de la productividad y calidad en las organizaciones. Estos temas de mi interés, además de haberlo vivido, se han complementado con lecturas e investigación de los mismos, además de que al ponerlos en práctica, cada vez más profundamente, uno va adquiriendo el verdadero sentido y los beneficios que implica ejercerlos.

Hoy en día vivimos en una época de cambios profundos, tanto a nivel mundial como nacional, que afectan por igual a empresas grandes que a pequeñas, de gran tradición y de reciente creación.

En la situación actual, ninguna empresa puede subsistir por el solo hecho de poseer un nombre de gran prestigio. El cambio es tan acelerado y drástico que puede significar que lo que fue válido durante los últimos 10 o 20 años, y lo que marcó el paso para lograr el éxito, tal vez hoy, mañana o en el futuro cercano podría ser ya obsoleto.

Nos enfrentamos a una realidad de apertura comercial en mercados globales, donde competimos con países mucho más industrializados que nosotros, y donde no hay proteccionismos ni paternalismos gubernamentales que nos defiendan. Tenemos que competir de igual manera con los grandes. Esta nueva realidad significa que constantemente tenemos que cuestionar lo que hacemos y el por qué, siendo mucho más receptivos, y sobre todo mucho más flexibles y rápidos.

Para que logremos el éxito en el proceso de globalización de la economía que se vive a nivel mundial, es necesario que trabajemos con eficacia, eficiencia y productividad, creando toda una nueva cultura que enfatice la calidad y la competitividad como objetivos primordiales del trabajo. La modernización significa apertura total a nuevos enfoques productivos y administrativos, generando creatividad, calidad e innovación en todos los niveles organizacionales, rompiendo con aquellos modelos de actuación y creencias que en la actualidad resultan anacrónicos.

Se trata de un proceso de mejoramiento deliberado y sistemático que pretende alcanzar los máximos niveles de producción y calidad para aspirar a una plena competitividad en los mercados externos.

Fundamentalmente, buscamos un cambio cultural que permita la vivencia de los valores, hábitos y comportamientos que reflejen el compromiso que, como individuos o organización, asumimos ante el trabajo.

Este es el reto que el momento actual nos demanda, y al cual respondemos con nuestro esfuerzo de productividad y calidad total para ser altamente competitivos.

Estoy convencido que el éxito de cualquier empresa, radica en las personas que la integran, por lo cual invito a cualquier persona a participar comprometidamente en este esfuerzo, cuyos elementos fundamentales se describen dentro de este trabajo, y cuyos resultados, además de asegurar la permanencia y desarrollo de cualquier negocio y fuentes de trabajo, serán nuestra contribución concreta para materializar el propósito de que queremos que México sea parte del primer mundo y no del tercero.

Al estar sumergidos en un mundo con tendencia a la globalización y México al Tratado de Libre Comercio, es más importante que nunca ser cada vez mejores con miras a estándares de calidad internacionales en donde cada vez es más difícil competir con las grandes potencias, pues podemos explotar nuestras propias riquezas pero a la vez nos encontraremos con barreras que nos dificultan lograr lo que queremos, sin descuidarnos a nosotros mismos como personas. Al estar motivado cada individuo en todos sus aspectos, nos lleva a enriquecer las actividades que realizamos en conjunto con otras, a la vez que este otro grupo forma parte de otro más grande y así sucesivamente hasta alcanzar las metas como un solo mundo, el beneficio para todos.

De cada uno de los capítulos de este trabajo se espera que puedan servir a ejecutivos y gerentes para compartir algunas de estas ideas con sus colaboradores o equipos de trabajo.

El capítulo uno revisa el concepto de la evolución de la calidad y de la productividad, especialmente con la teoría de restricciones, el resurgimiento ético de los negocios y el énfasis en el cuidado de la ecología.

El capítulo dos explica que es y como se forma una cultura organizacional, así como las implicaciones que tiene su transformación. Además, se enuncian los elementos indispensables para administrar con calidad y productividad.

El tercer capítulo de liderazgo, tema capital en la transición de una cultura organizacional, se establecen las diferencias entre el verdadero líder y el jefe, el gerente y el directivo tradicionales. También se habla de temas innovadores como el de "empowerment", que significa la generación de poder creativo en los colaboradores, mucho más allá que la simple delegación de autoridad.

En el capítulo cuatro se analiza la filosofía de la calidad centrada en el cliente. Este capítulo es de vital importancia pues resume las bases para un cambio en la manera de pensar de modo que influya al momento de actuar. Se analizan

las ideas básicas de la calidad y se proporcionan herramientas para su comprensión y aplicación práctica.

El quinto y último capítulo se dedica a la organización y los sistemas necesarios para elevar la calidad y la productividad. Se exponen fundamentalmente las actividades de los consejos de calidad y productividad, el papel de los dirigentes de la calidad y la operación de las ya tradicionales círculos de calidad o equipos de mejora. En este capítulo se mencionan algunos sistemas de calidad, junto con los principales métodos y técnicas utilizados para una tendencia a la mejora.

Aunque de estos temas hay mucha "tela de donde cortar", los puntos de reflexión se escogieron a partir de un análisis sobre los puntos más importantes que le pudieran dar sentido al propósito del trabajo, como son: evolución, desarrollo, liderazgo, filosofía y organización. En cada uno de ellos se trató de simplificar los temas a manera de resumen simplificado para que fuesen más entendibles. Además, cabe mencionar que la aplicación del tema es personalizado, ya que cada empresa o persona tiene su propia atmósfera de desarrollo y necesidades particulares. Por ejemplo, no es lo mismo Sony Corporation en Japón que Sony Electrónicos de México, por lo que para cada uno de ellos será necesario establecer reglas y parámetros diferentes a seguir aunque se busque alcanzar un mismo objetivo.

El objetivo de este trabajo de actualización monográfica, pretende servir de guía básica, a manera que pueda ser comprendido y entendido con facilidad, para las personas con puestos administrativos para entender la importancia del cambio hacia la calidad y por ende a la productividad. Es importante darnos cuenta del valor que tienen para los seres humanos las lecciones aprendidas a partir de un análisis retrospectivo y su aplicación práctica en el futuro inmediato, pues aquellos que no pueden aprender del pasado están condenados a repetirlo.

A partir del intercambio de experiencias, puntos de vista y conocimientos diversos es que encontré el planteamiento fundamental que se establece en este trabajo: elevar la calidad y productividad es el resultado de un esfuerzo de transformación de una cultura organizacional, basado en el convencimiento y la participación activa de todas las personas.

CAPITULO 1

EVOLUCION DE LOS CONCEPTOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

1.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

En el Congreso Internacional de Calidad Total de 1990, el doctor Jackson Grayson, presidente del Centro Americano de Productividad y Calidad, destacó la importancia de que las organizaciones incrementaran la productividad para sobrevivir en las cambiantes condiciones que caracterizan el fin del milenio, y estableció con mucha convicción que "el mejor camino para alcanzar la productividad es el logro de la calidad total"⁽¹⁾.

El anhelo tradicional por buena calidad y alta productividad parece haber recuperado la atención empresarial, sin que ello signifique que los problemas de las organizaciones en estas materias hayan sido superados.

Desde una perspectiva amplia, la productividad ha ocupado un lugar prominente para apreciar el avance económico, tanto de las organizaciones como de las naciones. En la concepción general, la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados. Puede representarse así:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTOS OBTENIDOS}}{\text{INSUMOS INVERTIDOS}}$$

En este sentido, algunos de los indicadores utilizados tradicionalmente para medir la productividad, como productos por hora-hombre o por hora-máquina, relación producto-capital, producto interno per cápita y otros semejantes, han alimentado y reforzado un deseo permanente de "hacer más con menos", propiciando intencional o accidentalmente la confusión en el concepto de productividad y su posterior asimilación al término "explotación", tal vez con base en experiencias reales.

Una revisión crítica del viejo término de productividad permite elaborar conceptos más avanzados que la definen como "una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles"⁽²⁾. En esta definición sobresale como criterio clave la "eficiencia", que según la teoría económica implica lograrla en el consumo. La producción y la satisfacción del consumidor.

1 BALL P. L., *Strategy for productivity*, Quality Forum, Volumen 18, Número 2, 1992.

2 DE LA CERDA José, y NUÑEZ DE LA PEÑA Francisco, *La administración en desarrollo*, Ed. Argus, México, 1990.

En síntesis tenemos:

- Productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos.
- Productividad es hacer más con menos.
- Productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles.

Evolución del concepto de productividad

En la década de los noventa se empieza a transformar el llamado de los administradores hacia la eficiencia, característica de los años setenta y ochenta. Hoy los líderes de las organizaciones exitosas requieren un concepto más amplio y sobre todo más defendible de la productividad.

A continuación se presentan cuatro criterios que permiten dar mayor precisión a los términos de la productividad:

- Incorporar la eficacia como concepto clave; es decir, el logro de los objetivos organizacionales, pues de nada sirve la eficiencia, por muy alta que esta sea, si no se logra la misión de la empresa. La efectividad resulta precisamente cuando se suman la eficacia y la eficiencia, cuando se logran los objetivos deseados haciendo las cosas bien.
- Asegurar que la productividad tenga efectos positivos en el cliente, lo cual solo se puede realizar a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, que no solo satisfagan sus necesidades sino que superen sus expectativas.
- Establecer que la alta productividad implica el fomento del desarrollo de los trabajadores, lo cual significa atender la calidad de vida en el trabajo, desde una perspectiva integral y mucho más amplia, en donde el salario es suficiente y equitativo, la capacitación es en realidad formación personal, la tarea es enriquecida y variada y, sobre todo, la dirección es justa, humana y respetuosa.
- Aceptar como parte de la productividad a la responsabilidad social de la empresa, lo cual dignifica, justifica y hace defendibles los esfuerzos de superación de la gestión directiva, a la vez que se reconocen los límites naturales que se derivan del respeto a la ecología, las prácticas éticas en los negocios y la contribución económica que debe hacer la empresa a la sociedad en la cual está inserta.

Con estos elementos los procesos para incrementar la productividad, que deben conducir los dirigentes de las organizaciones para sobrevivir y mantenerse competitivos en el mundo actual, se orientan a la generación de la riqueza indispensable, necesaria y conveniente en las circunstancias vigentes y

recobran los valores humanos y la dignidad que se habían perdido por causa de prácticas gerenciales irreflexivas e irresponsables, que en el futuro inmediato deberán corregirse o eliminarse, ya que si no podían justificarse ayer, serán seguramente inaceptables mañana.

¿Qué es productividad?

Es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que:

- Se logren los objetivos institucionales.
- Se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente.
- Se fomente el desarrollo de los trabajadores.
- Se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales a la colectividad.

1.2 REPLANTEAMIENTO DE LOS PARAMETROS DE LA PRODUCTIVIDAD

La evolución del concepto de productividad implica un replanteamiento de los parámetros con los cuales se evalúa el desempeño de las organizaciones. Para identificar los nuevos parámetros se debe partir del convencimiento de que la productividad de una institución depende de su misión o razón de ser. La productividad y sus parámetros deberán definirse en función de la misión y no, como sucede frecuentemente, de la utilización automática de índices que tal vez funcionan bien en las empresas que los generaron.

En efecto, la definición de parámetros requiere una visión más reflexiva. Tal vez una de las aproximaciones más interesantes es la desarrollada por el físico Eliyahu Goldratt quien afirma que "si la misión definida por los dueños o accionistas de la empresa consiste, cuando menos en parte, en ganar dinero hoy y mañana, entonces de manera natural resulta productiva toda acción encaminada a ganar dinero e improductiva toda aquella que impide ganar dinero"³. Como puede apreciarse, esta diferenciación parte del reconocimiento previo de la razón de ser de la organización.

En la teoría de restricciones Goldratt analiza la capacidad productiva de las plantas industriales y sostiene que ésta depende de los cuellos de botella que influyen en el proceso de transformación. Este enfoque, originalmente desarrollado para la industria, ha demostrado su aplicabilidad general en la administración de negocios. Bajo este enfoque la productividad global de la empresa depende de la capacidad real de las restricciones que determinan la operación de la misma.

³ DEMING Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*. Ed. Díaz de Santos, 1993.

De igual manera, la inclusión expresa de valores humanos y la aceptación explícita de la responsabilidad social de las empresas condiciona los parámetros de la productividad de acuerdo con criterios éticos y valorales. En otras palabras, resulta productivo todo aquello que dignifica a la organización e improductivo todo lo que resulta indigno de la misma.

Así una empresa con alta productividad es aquella que logra ganar dinero hoy y mañana, si así lo prescribe su misión, siempre y cuando las acciones con las cuales gana dinero la dignifiquen en relación con los valores humanos que la inspiran y con la responsabilidad social que le da un papel y sentido en la comunidad.

En síntesis tenemos:

1. La productividad se relaciona con el logro de la misión o razón de ser de la empresa.
2. Si una parte de la misión consiste en ganar dinero hoy y mañana, o implica obtener recursos financieros, eso orienta la productividad:
 - Productivo: es todo aquello que ayuda a ganar dinero a la organización.
 - Improductivo: es todo aquello que impide ganar dinero a la organización.
3. La productividad de toda la empresa depende de la capacidad de sus restricciones o cuellos de botella.
4. La misión de una empresa contiene valores humanos y responsabilidad social, y eso condiciona la productividad:
 - Productivo: es todo aquello que dignifica a la organización.
 - Improductivo: es todo aquello que es indigno de la organización.

¿Qué significa ganar dinero hoy y mañana?

La mayoría de las empresas tienen como parte de su misión ganar dinero tanto en el momento actual como en el futuro. Pero ¿qué significa ganar dinero en esas condiciones? Significa lograr un aumento simultáneo en los siguientes tres parámetros de carácter financiero:

- Incremento en los beneficios netos del negocio. Esta medida la proporciona la lectura del renglón de "utilidad neta" en el estado de resultados de la empresa. Lógicamente una mayor utilidad en la operación contribuye a ganar dinero, pero no es suficiente por sí misma.
- Mejor rendimiento sobre la inversión. No es lo mismo un negocio que tiene utilidades de 100 millones y requiere una inversión de 1,000 millones que aquel que arrojando el mismo beneficio lo hace con un capital de únicamente 500 millones. En el primer caso el rendimiento sobre la inversión es de 10% y en el segundo de 20%. Así pues, un mayor rendimiento es el

siguiente componente para verdaderamente ganar dinero y recuperar las inversiones en un tiempo menor.

- Mayor liquidez Consiste en contar con el flujo de dinero suficiente para operar la empresa, es decir, tener un ingreso de efectivo oportuno para pagar materias primas, cubrir la nómina y los gastos derivados del funcionamiento de la institución. La liquidez, el tercer componente, se aprecia con la interpretación de los estados financieros, a través de las razones que miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Por ejemplo, la denominada prueba del ácido, que se determina con la siguiente fórmula:

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO
PASIVO CIRCULANTE

En general, se puede establecer que con estos tres indicadores se sabe si una empresa está en capacidad de ganar dinero hoy y mañana, pero hay que recordar que el movimiento al alza tiene que ser simultáneo en los tres parámetros y, por lo tanto, no basta que uno o dos de ellos se incrementen para asegurar la productividad financiera. Tal vez lo único novedoso de este enfoque consiste precisamente en la visión interdependiente de los beneficios, la inversión y la liquidez.

Ganar dinero es un aumento simultáneo de tres parámetros

- Beneficios netos.
Utilidades en la operación.
- Rendimiento sobre la Inversión.
Un porcentaje definido sobre el capital invertido.
- Liquidez.
Flujo de efectivo suficiente para operar.

¿Cómo se transforman los parámetros financieros en parámetros operativos en las organizaciones?

Los parámetros financieros fundamentales han quedado establecidos de una manera accesible, sin embargo, con frecuencia quienes tienen bajo su responsabilidad el funcionamiento de las organizaciones manifiestan dificultad para traducirlos en parámetros de operación.

Con el propósito de facilitar ese trabajo se han identificado tres acciones que de llevarse a cabo en un proceso simultáneo y continuo, aseguran buenos resultados. Estas acciones se describen a continuación:

- Aumentar la facturación cobrada, que implica una interacción bien lograda entre las áreas de producción, ventas y cobranzas. De aquí se desprende que quienes producen, venden y cobran deben tener plena conciencia de la

importancia de su labor y la claridad de que un gran volumen de producción que no se vende no es productivo, una venta difícil de cobrar no es productiva y un proceso lento de cobranza no es productivo. Sólo es productivo aquel bien o servicio que es vendido y cobrado, con lo cual hay más dinero que entra al sistema productivo.

- Reducir los niveles de inventarios terminados y en proceso. Los grandes inventarios, tan procurados en épocas de alta inflación, han sido considerados como un cáncer de las organizaciones. Inventarios altos pueden ser bodegas llenas de artículos que no se venden rápidamente, cuartos de un hotel que no se ocupan, salones de clase que no se utilizan. Estos ejemplos ilustran un concepto amplio de lo que son los inventarios y entre más amplio mejor.

Actualmente se afirma que los inventarios altos esconden las ineficiencias de las organizaciones, pues cuando hay grandes cantidades de productos terminados en el almacén entonces no se notan las deficiencias en los procesos de producción o de mantenimiento. En cambio, si se tiene el nivel mínimo de inventarios la producción debe fluir con eficiencia y oportunidad, sin pretextos. Al reducir los inventarios se tiene menos dinero dentro del sistema productivo.

- Reducir gastos de operación, acción frecuente y mejor conocida en las empresas obligadas a administrar la escasez. Sin embargo, conviene aclarar que la reducción de gastos debe realizarse con cuidado para no obstaculizar el funcionamiento de la organización. En síntesis, funcionar de acuerdo con las tres acciones descritas, de manera continua y simultánea, significa operar con calidad.

En síntesis tenemos:

Con un proceso simultáneo y continuo para:

- Aumentar la facturación cobrada.
Más dinero que entra al sistema productivo.
- Reducir niveles de inventario.
Menos dinero dentro del sistema productivo.
- Reducir gastos de operación.
Menos dinero que sale para pagar la operación del sistema.

Operar con calidad genera riqueza

El lema de la fábrica de llantas Bridgestone "La calidad hoy se traduce en cantidad mañana" resulta ilustrativo de la dinámica positiva que adquiere una empresa al funcionar con los parámetros operativos señalados, como se describe a continuación:

El proceso de la producción comienza con la transformación de la materia prima en el momento de la elaboración de los productos de la industria. Este proceso se realiza en un momento de la producción y se realiza en un momento de la producción.

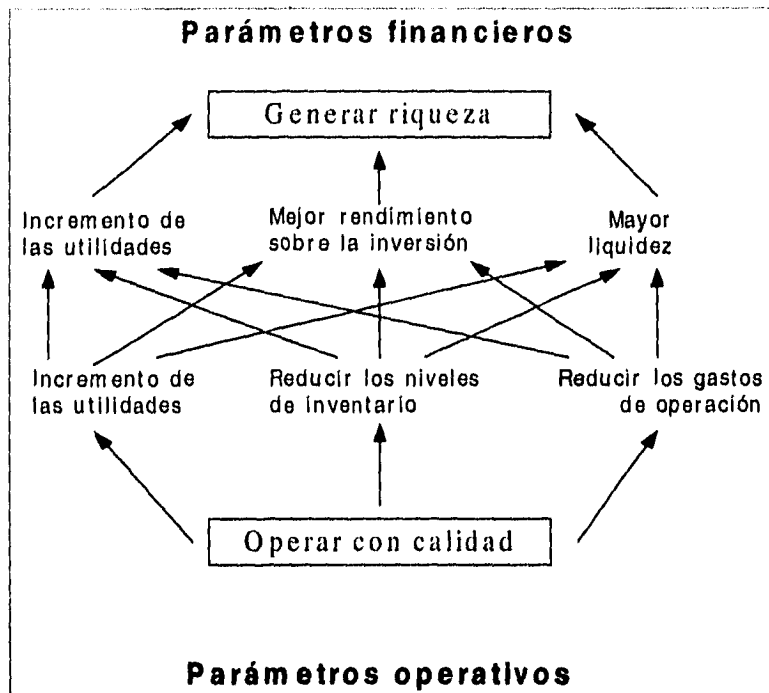
- Cuando en la organización se ponen en marcha los pedidos y los inventarios suben los resultados en la organización. De igual manera hay un buen nivel de liquidez del negocio puesto que no incluye los proveedores de bienes y servicios.

- La inversión en bienes y servicios de un negocio. El funcionamiento de un negocio se realiza en un momento de la producción y se realiza en un momento de la producción.

El proceso de la producción comienza con la transformación de la materia prima en el momento de la elaboración de los productos de la industria. Este proceso se realiza en un momento de la producción y se realiza en un momento de la producción.

- Al clarificar que la contribución principal de las reas sustantivas de la organización es el aumento de la facturación cobrada, se enfatiza la importancia de la satisfacción del cliente para incrementar las ventas y se optimiza la cobranza. Con esto se aumentan las utilidades, el rendimiento sobre la inversión y se mejora la liquidez de la empresa con mayores ingresos en efectivo.
- Cuando en la organización se pone en práctica la política de reducir los inventarios suben los resultados en la operación pues baja el costo de ventas. De igual manera hay una tasa de rendimiento más alta al reducir el capital de trabajo y, desde luego, al tener menos inventarios mejora la liquidez del negocio puesto que se reducen las obligaciones a corto plazo con proveedores de bienes y servicios.
- La reducción inteligente y estratégica de las erogaciones derivadas del funcionamiento de la empresa tiene efectos similares. Al reducir el rubro de gastos de operación en el estado de resultados se obtienen utilidades mayores y se eleva, consecuentemente, la tasa de rendimiento sobre el capital invertido. Lógicamente, gastos menores, por ejemplo, con una nómina bien estructurada para un grupo reducido de gente capaz, permite una posición ventajosa en lo que respecta a la liquidez de la institución.

La gráfica que se incluye en seguida ilustra la interacción de los parámetros operativos y los financieros.



Fuente: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, *Diplomado en Excelencia Directiva, Dirección Administrativa, 1992.*

La productividad y la teoría de las restricciones

De acuerdo con la teoría de sistemas, desarrollada por el biólogo Ludwig Von Bertalanfy⁽⁴⁾, las empresas pueden describirse a partir de insumos que a través de un proceso de transformación se convierten en productos. En un proceso teórico ideal, que pudiera asemejarse a una tubería con un diámetro uniforme, la entrada de insumos se convertiría en una cantidad equivalente de productos con un valor agregado que, en esencia, es lo que satisface las necesidades de los clientes.

Sin embargo, en la realidad las organizaciones no son como tuberías con diámetros uniformes, sino que se parecen más a tuberías con diámetros irregulares en los cuales hay cuellos de botella o restricciones. Estas restricciones son muy importantes ya que determinan el flujo de las operaciones de la empresa y por lo tanto la productividad total de la misma.

En efecto, todo proceso de transformación tiene, por definición, cuando menos una restricción importante, el diámetro menor en el ejemplo de la tubería, que se convierte en un elemento rector para la dirección de la empresa.

4 GINEBRA Joan, ARANA Rafael, *Dirección por Servicio, La Otra Calidad*, Ed. Mc Graw Hill.

La comprensión del análisis de las restricciones y de sus efectos en la productividad es dramática, pues implica una transformación progresiva de las creencias y políticas convencionales hacia la formación de una nueva perspectiva para la administración de las instituciones.

A continuación se presentan cuadros alusivos a la importancia del análisis de restricciones en la evolución del concepto de productividad y algunas de las principales aportaciones de la teoría de restricciones en la perspectiva de la dirección de las empresas, al comparar las creencias y políticas convencionales con las que surgen del análisis de restricciones.

La empresa como un sistema teórico ideal		
Cantidad X de insumos	Proceso de transformación	Cantidad X de productos con valor agregado (Productividad teórica)
En un proceso de transformación ideal, sin restricciones, los insumos se convertirán en productos con un valor agregado.		

La empresa como un sistema real		
Cantidad X de insumos	Proceso de transformación + Restricción Y	Cantidad X- Y de productos con valor agregado (Productividad real)
Todo proceso de transformación, por definición, tiene por lo menos una restricción que determina la productividad de todo sistema.		

Fuente: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, *Diplomado en Excelencia Directiva*, Dirección Administrativa, 1992.

Creencias y políticas convencionales

1. No existe una conciencia clara acerca de la importancia de las restricciones.
2. La operación intensiva y la optimización de cada área de trabajo significa aumentar la productividad de la empresa.
3. La ocupación máxima del equipo y los trabajadores reducen los costos unitarios y aumentan la productividad.
4. Una hora perdida en un cuello de botella es sólo una hora perdida en ese recurso.
5. Con inventarios altos se trata de superar los cuellos de botella y son la seguridad de la empresa.
6. Se buscan fórmulas o recetas para elevar la productividad, pero no se cuestionan las políticas y los procedimientos.

Creencias y políticas con el enfoque de restricciones

1. Hay una visión centrada en el impacto de las restricciones en la productividad.
2. La productividad de la empresa y el nivel adecuado de operación de todas las reas de trabajo se determina en función de las restricciones del sistema.
3. La ocupación máxima del equipo y de los trabajadores no es sinónimo de su utilización significativa en relación con las restricciones.
4. Una hora perdida en un cuello de botella es una hora perdida en todo el sistema.
5. Los inventarios deben ser bajos y localizados estratégicamente para que representa una ventaja competitiva.
6. Se cuestionan las políticas y los procedimientos como posibles causas de las restricciones y no hay fórmulas o recetas para la productividad.

Presencia de valores humanos en la productividad

Se ha establecido en páginas anteriores que lo que dignifica a la organización es parte de la productividad. Esta afirmación es muy importante, sobre todo al considerar que bajo diversos análisis se ha concebido a la productividad como una forma de explotación del hombre, propia de sociedades industriales con regímenes capitalistas.

En este sentido, en la reciente encíclica *Centesimus Annus*, promulgada con motivo de los 100 años de la aparición de la encíclica social *Rerum Novarum*(s), Juan Pablo II advierte que los problemas del siglo XXI irán más allá de las discusiones de la propiedad de la tierra y los medios de producción y exhorta al capitalismo, el competidor que sobrevivió frente al "colapso del sistema comunista", a reconocer que la moral debe jugar un papel importante en el mundo de los negocios. Es de esperarse que ahora, sin el fantasma del comunismo, las democracias del "Mundo Libre" se atrevan a realizar ejercicios de autocrítica y se orienten a la búsqueda de nuevos caminos para hacer compatibles el progreso y la justicia social.

De acuerdo con lo anterior, el camino para la búsqueda de la productividad tiene que orientarse al logro de valores humanos, esos valores que resultan del trabajo, de la creación, es decir, de la transformación del mundo. Para ello las empresas tendrán que dignificar el trabajo, tanto en la forma de subsistencia que convierte el salario en fuente de alimentación para la vida de la familia de los trabajadores, como en la oportunidad de hacer algo que dé sentido a la existencia del hombre al producir un bien o servicio que satisface las necesidades de los clientes y beneficia a la comunidad.

5 PAPA IIA D. y WENDOKOS S., Desarrollo Humano, Ed. Mc Graw Hill, 1985.

Siempre y cuando no se le despoje de su auténtico sentido humano, el trabajo es digno, incluso al considerar que sólo una minoría de los hombres tiene un patrimonio propio y que, por el contrario, casi todas las personas lo tienen que realizar al servicio de otras, a cambio de una retribución.

En la empresa humana no es incompatible la productividad con una justa y digna retribución económica y psicosocial por el trabajo realizado; más aún, se descubre la verdadera dimensión y las repercusiones sociales de la productividad, como lo señala a continuación Efraín González Luna.

"Si el empresario se diera cuenta de que tiene en sus manos posibilidades innumerables, dramáticas alternativas de hombres, mujeres y niños, cuyas trayectorias vitales arrancan de la empresa misma. Si advirtiera en el proceso productivo que dirige y en el duro escenario material de la fábrica, la presencia invisible de datos humanos necesariamente superiores a los meramente económicos preocupaciones, angustias, sonrisas, hogares futuros y familias que están formando ya la generación por venir cómo cambiaría el signo de las relaciones de trabajo"(6).

1.3 CONCEPTO DE CALIDAD

"Salido el producto no se admite reclamación". Esta frase advierte al posible comprador de una mercancía que el establecimiento no está dispuesto a responder por la calidad del producto. Quien establece esta limitante da a sus competidores una enorme ventaja que es poder ofrecer la garantía de calidad.

En efecto, la calidad es una preocupación constante para las organizaciones que buscan triunfar en el mundo competitivo de hoy, en el que la reducción del poder adquisitivo hace que las personas busquen el mejor producto a cambio de su dinero; la apertura de las fronteras posibilita la importación de artículos que pueden estar mejor elaborados que los nacionales, y la exportación amplía las oportunidades de obtener beneficios adicionales.

A propósito de la relación entre la calidad y la productividad Deming apunta, Nadie parece entender, con excepción de los japoneses, que cuando se mejora la calidad se eleva la productividad. Estas dos van de la mano. La mejor forma de llegar a la productividad es a través de la calidad y la calidad implica mejorar todo.

Usualmente se emplea el término calidad para referirse a características extras o lujos que sólo encarecen un producto o un servicio, o el apego a ciertas normas mínimas durante los procesos de producción y fabricación del producto. En algunos casos, comprar un artículo de calidad puede ser sinónimo de status o de pertenencia a una elite.

Esta confusión de conceptos la describe Philip Crosby en el siguiente texto:

6 UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, Diplomado en Excelencia Directiva, Dirección Administrativa, 1992.

"La calidad tiene mucho en común con la sexualidad. Todo mundo es partidario de ella, todo mundo cree que la entiende, todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y, desde luego, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas reas son ocasionados por otros individuos"⁽⁷⁾.

A continuación se presentan los conceptos de calidad de cinco de los principales autores acerca del tema.

En síntesis tenemos:

Deming la describe como la suma de los productos más útiles solicitados por los clientes.

Juran la define como algo apropiado para usarse.

Ishikawa la describe como la satisfacción del cliente.

Feigenbaum la distingue como el conjunto de los mejores productos hechos para satisfacer al consumidor.

Crosby la explica como el cumplimiento de los requisitos del cliente.

¿Qué es calidad?

Un examen más detallado del término "calidad" revela que consiste, sencillamente, en proporcionar productos o servicios que respondan de manera adecuada al uso que el cliente quiere darles.

El concepto de calidad puede despertar inquietud en los funcionarios de las instituciones sobre el aumento de los costos. La pregunta sería: ¿Cuánto más nos va a costar dar a los clientes lo que ellos esperan? Formular así esta pregunta implica partir de una filosofía centrada en las utilidades a corto plazo, es decir, las utilidades son primero.

Otra forma de analizar los costos de la calidad debe tener en cuenta que la satisfacción de los clientes es lo primero para garantizar las utilidades a mediano y largo plazo. Esto requiere una revisión y, seguramente, un cambio en la mentalidad empresarial tradicional.

Los temores de algunas organizaciones sobre el alza en los costos como resultado del incremento en la calidad de sus productos son justificables, ya que es cierto que aumentan temporalmente cuando se mejoran las características de diseño, se cambia de tecnología o se adaptan los procesos de transformación, y se capacita al personal.

7 CROSBY Philip, Calidad No Cuesta, Ed. CECSA, México, 1987.

Sin embargo, la compensación inmediata se encuentra en la capacidad que adquiere la empresa para satisfacer las exigencias de sus clientes o usuarios y enfrentar con mejores probabilidades de éxito la competencia en el mercado nacional e internacional.

A este respecto, Lee Iacocca, cuando fue presidente del Consejo de Chrysler, atribuyó el resurgimiento de la empresa a las siguientes directrices:

- Sólo con la mejor tecnología se puede producir la mejor calidad.
- Sólo capacitando mejor a la gente se obtiene mejor calidad.
- Sólo con la mejor calidad se puede respaldar la mejor garantía.
- Sólo con la mejor calidad se satisface a un consumidor cada vez más exigente.
- Sólo con nuevas inversiones se puede mejorar la calidad de la producción.

En síntesis tenemos:

Es, sencillamente, proporcionar productos y servicios cuyas características respondan de manera adecuada a las expectativas de uso que tiene el cliente, de acuerdo a sus necesidades y al precio que está dispuesto a pagar por ellos.

Evolución del concepto de calidad

Los antecedentes

El desarrollo del concepto de la calidad total ha sido paulatino y los principales antecedentes se comentan a continuación.

Peter Drucker⁽⁸⁾ en su excelente libro *Management* menciona el antecedente más remoto de la participación en la empresa privada al señalar que Ernst Abbe, el propietario de la compañía alemana de instrumentos ópticos Zeiss, acostumbraba buscar la resolución de los problemas técnicos con la intervención de sus empleados.

Más adelante, hacia 1925, en los Laboratorios Bell de Nueva Jersey los doctores Shewhart, Dodge y Roming desarrollaron las técnicas de control estadístico de la calidad.

Alrededor de 1940, Walt Disney solía invitar a las esposas e hijos de sus empleados cuando quería obtener buenas ideas para enriquecer alguno de sus espectáculos. Disney decía que de esa práctica surgieron algunas de las mejores sugerencias para sus películas. De igual manera IBM, para el desarrollo de sus equipos de cómputo, propiciaba que los ingenieros encargados del diseño intercambiaran puntos de vista con los técnicos y empleados responsables de la fabricación.

8 DE LA CERDA José, y NUÑEZ DE LA PEÑA Francisco, *La administración en desarrollo*, Ed. Argus, México, 1990.

Por otra parte, Rubenstein⁽⁹⁾ elaboró un sistema de administración participativa más formal para una fábrica de vidrio hacia 1950 y después tendría el encargo de instrumentarlo en las plantas de Chrysler y la General Motors.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la reconstrucción de Japón se basó en una política de impulso prioritario a la industrialización, con miras a lograr la fabricación de productos susceptibles de exportarse, para así adquirir algunos satisfactores de los que carecía debido a las limitaciones geográficas de ese país.

En síntesis tenemos:

1890: El señor Ernst Abbe, en la empresa alemana de Ópticos Zeiss acostumbraba la resolución de problemas técnicos con la participación de los empleados.

1925: Los doctores Shewhart, Dodge y Roming, en los Laboratorios Bell de Nueva Jersey, desarrollaron las técnicas del control estadístico de la calidad.

1940: Walt Disney invitaba a las esposas e hijos de los empleados. Le parecía la mejor forma de tener ideas claras para enriquecer sus espectáculos.

1945: En IBM, los ingenieros encargados del diseño intercambiaban ideas con los técnicos y empleados de fabricación.

Evolución del concepto de calidad

Las aportaciones del Japón

El General Douglas MacArthur logró que algunos norteamericanos contribuyeran a mejorar la calidad de los productos japoneses. Entre ellos destaca el doctor W. Edwards Deming, quien, en una visita al Japón en 1950, introdujo los conceptos y técnicas básicas del control estadístico de la calidad. En 1954, el doctor Joseph M. Juran, por invitación de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, dictó una serie de conferencias para gerentes altos y medios, en las cuales enfatizó las funciones que les correspondían en la promoción del control de la calidad. La visita del doctor Juran, como lo afirma Ishikawa, marcó una transición y la apertura de la gerencia hacia las actividades del control de la calidad antes limitadas principalmente a la tecnología de las plantas industriales.

Los japoneses resultaron excelentes alumnos cuando las compañías americanas les abrieron sus fábricas y las universidades sus aulas. Asimilaron todo lo que veían, hasta los carteles que colgaban en las paredes de las fábricas, con mensajes como: "Cero defectos", "Hágalo bien desde la primera vez", y "La calidad cuenta", y lo pusieron en práctica con una convicción incluso mayor que la de las propias empresas americanas.

⁹ DE LA CERDA José, y NUÑEZ DE LA PEÑA Francisco. Ibidem.

De este modo, los japoneses elevaron los conceptos aprendidos al nivel de regulación y establecieron el Sistema de Normas Nacionales, la Asociación Japonesa de Normas seguida por el Comité de Normas Industriales Japonesas y, finalmente, promulgaron la Ley de Normalización Industrial.

Así, en 1962 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses propuso en la publicación Quality Control for the Foremen, la formación de Círculos de Calidad con énfasis especial en la acción de los supervisores y con la participación activa de las personas que fabricaban directamente los productos.

Entre las principales aportaciones desarrolladas en Japón durante la década de los sesenta, sobresale la del doctor Kauro Ishikawa⁽¹⁰⁾, quien realizó una serie de trabajos en la Universidad de Tokio que condujeron a la formación de grupos estructurados para la solución de problemas, y desarrolló el diagrama denominado "espina de pescado", para el análisis básico de causa-efecto.

En síntesis tenemos:

1948: El general Douglas MacArthur trató de elevar la calidad de los productos del Japón como estrategia de recuperación financiera.

1950: El doctor W. Edwards Deming introdujo en Japón los conceptos y técnicas del control estadístico de la calidad.

1954: El doctor Joseph M. Juran insistió en Japón en la participación de los gerentes en la promoción de la calidad.

1955: Grupos de ingenieros japoneses realizaron visitas a fábricas americanas donde había carteles con mensajes como "Cero defectos", "Hágalo bien desde la primera vez" y "La calidad cuenta".

1960: El doctor Kaoru Ishikawa, de la Universidad de Tokio, desarrolla el diagrama para el análisis de problemas denominado "espina o esqueleto de pescado"

1962: Creación de los círculos de calidad.

Evolución del concepto de calidad: Hacia el concepto de calidad total

El resultado de la mezcla de las aportaciones norteamericanas y las creativas adaptaciones de los japoneses constituye un sistema que fue denominado primero, Círculos de Control de Calidad, después Control Total de la Calidad y finalmente Calidad Total.

10 DE LA CERDA José, y NUÑEZ DE LA PEÑA Francisco, *Ibidem*.

Los círculos de calidad son grupos de 8 a 12 personas que intervienen directamente en la elaboración de un producto y que se reúnen voluntariamente una o dos horas a la semana para identificar y resolver problemas relacionados con la calidad de dicho producto.

El concepto de control integral o total de la calidad fue desarrollado por el doctor Armand V. Feigenbaum, quien trabajó como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York, en los años cincuenta, y es autor del libro Total Quality Control: Engineering and Management, publicado en 1961.

Según Feigenbaum, el control total de calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

A partir de la década de los setenta el desarrollo del concepto de calidad se ha enriquecido, diversificado y difundido prácticamente por todo el orbe, primero en la forma de círculos de calidad y cero defectos, y después como estrategias de mejora continua hasta los enfoques de administración para la calidad total, con una tendencia a reducir dramáticamente los defectos de los bienes y servicios, tal como se ilustra más adelante.

En síntesis tenemos:

1961: El doctor Armand Feigenbaum, de General Electric, publicó el libro titulado Total Quality Control, Engineering and Management (Control total de calidad ingeniería y administración)

1962 a 1970: Mezcla de aportaciones estadounidenses y japonesas.

1970 a la fecha: Difusión y expansión mundial de acuerdo con la tendencia que se presenta a continuación.

La tendencia de la calidad

Hasta los 50:	"Control de calidad" Defectos mayores a 10%
En los 60:	"Círculos de calidad" Defectos menores a 10%
En los 70:	"Cero defectos" Defectos menores a 1%
En los 80:	"Mejora continua de la calidad" Defectos medidos en partes por millar

En los 90: "Administración de la calidad total"
Defectos medidos en partes por millón

Hacia el año 2000: ¿Excelencia de categoría mundial?

Un ejemplo de logro de calidad total: Motorola
Teléfonos celulares

- Ganador del "Premio Nacional Malcolm Baldrige" de E.U.A. en 1988.
- En 1985 tenía un índice de 1,000 defectos por millón (uno por millar).
- En 1988 tenía un índice de 100 defectos por millón.
- En 1992 tenía una meta de sólo 3.4 defectos por millón.

1.4 LA ADMINISTRACION PARA LA CALIDAD TOTAL

La evolución del concepto de calidad se ha acelerado en los últimos cinco años, en la medida en que las organizaciones se han enfrentado a los mercados abiertos de alta competencia, y se ha dirigido hacia la formación de una "administración para la calidad total" que debe entenderse como un proceso visionario, estratégico, integral y permanente para incorporar nuevos conceptos, valores y actitudes en la cultura de la empresa y orientarla decididamente a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios, a través de mejores productos y servicios a bajo costo y a elevar, consecuentemente, la productividad y la competitividad de la organización.

En este sentido, señalaba con tino un alto funcionario de una institución, después de dos años de esfuerzos en la materia: "Esto de la calidad total es como hacer otra licenciatura en administración", y efectivamente se ha formado un cuerpo común de conocimientos interdisciplinarios cada vez más completo alrededor de la productividad y la calidad.

Cada organización necesita formular sus propios conceptos de calidad y productividad, con sus términos de referencia operativos y de acuerdo con su nivel de crecimiento, pero en general se puede indicar que el desarrollo del concepto pasa por varios estadios:

- Calidad del producto, con la finalidad de cumplir las especificaciones técnicas del mismo.
- Calidad del producto en relación con el precio, para alcanzar el propósito de satisfacer las necesidades del consumidor.
- Calidad total, orientada a satisfacer las necesidades del consumidor y de los clientes internos. Este estadio incluye la mejora continua de servicios, la calidad de vida de los trabajadores, el desarrollo con los proveedores y el cuidado de la ecología y del medio ambiente.

- Administración para la calidad total. Este estadio se inicia al tomar conciencia de que la calidad total es una forma específica de dirigir una empresa y se consolida al formar una escuela o corriente de administración que llega a ser la cultura organizacional.

En síntesis tenemos:

La administración para la calidad total es un proceso visionario, estratégico, integral y permanente para incorporar nuevos conceptos, valores y actitudes en la cultura organizacional, y orientarla a la satisfacción del cliente, con mejores productos y servicios a bajo costo, y a elevar la productividad y competitividad de las instituciones.

La calidad total es un lento proceso, visionario, estratégico; es un acto esencialmente libre de un grupo de personas que forman parte de una organización y que deciden iniciar un largo viaje hacia el mejoramiento continuo.

A continuación se presenta una frase con el punto de vista de Joaquín Escalante, integrante de la Fundación Mexicana para la Calidad Total

"El enfoque de calidad total es una forma de administrar mejor, con más inteligencia, con más y mejor información"⁽¹¹⁾.

11 UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, Diplomado en Excelencia Directiva, Dirección Administrativa, 1992.

CAPITULO 2

DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

2.1 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La administración para la calidad total que conduce al incremento de la productividad y a mejorar la competitividad de las organizaciones no se concibe de manera estática, como el cumplimiento de normas y especificaciones de calidad, ni como un simple conjunto de técnicas o de sistemas que deben ser implantadas; menos aún como una orden o un decreto que debe ser obedecido por los miembros de la institución, sino que es el resultado de un proceso de cambio cultural en el seno de las empresas.

Sin embargo, todavía existe una fuerte corriente en contra de esta posición de transformación cultural. Algunos ejemplos de esta corriente se ilustran con frases como éstas:

- "Eso de los círculos de calidad está bien para los japoneses, pero nosotros no tenemos una tradición de participación como la del Japón".
- "Me parece bastante bien tratar de mejorar la calidad pero no es aplicable en nuestro medio".

En realidad estas son manifestaciones de resistencia a los cambios que implican los programas para la mejora continua de la calidad y la productividad. En las circunstancias de los mercados globales de alta competencia ya no es tiempo de decir: "Eso es positivo, pero no puede aplicarse en nuestra cultura", hoy es necesario afirmar: " Si nuestra cultura nos impide lograr algo positivo lo que necesitamos transformar es la cultura", pues la calidad y la productividad son el resultado y la expresión de un estado de ánimo positivo y de una cultura organizacional avanzada.

En este último sentido se pronuncian tanto expertos como instituciones de América, Europa y Japón:

- "El predominio de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes". Peters y Waterman (E.U.A.).
- "Esto sólo se puede lograr a través de un proceso que cambie totalmente la cultura de las organizaciones". Kees Van Ham (Holanda).
- "El mejoramiento de la calidad y la productividad se convirtió en un compromiso nacional, en un compromiso de todas las organizaciones japonesas". Joji Arai (Japón).
- "Se requiere un cambio de cultura, adecuada a nuestro entorno, para así contribuir al desarrollo nacional". Fundación Mexicana para la Calidad, A.C. (México).

LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La calidad y la productividad son el resultado de un estado de ánimo positivo por el cual hoy es mejor que ayer y mañana será mejor que hoy.

La calidad total y la alta productividad son la expresión de una cultura organizacional avanzada.

¿Qué es la cultura organizacional?

La cultura organizacional define la identidad de la empresa y determina un modo de ser, una forma de pensar y una manera de actuar que influye definitivamente en la operación y los resultados de la empresa.

El término "cultura organizacional" incluye un conjunto de elementos materiales e inmateriales que caracterizan a una institución y la distinguen de otros grupos humanos. Entre estos elementos se encuentran la misión y los valores, la filosofía y los conceptos, las actitudes y los comportamientos que han sido socialmente asimilados, compartidos y transmitidos por los miembros que integran la organización.

Si se prefiere una definición más limitada, pero igualmente práctica, se puede utilizar la de David Hanna⁽¹²⁾ quien considera a la cultura como los hábitos y prácticas de trabajo observables que indican con gran veracidad la manera en que funciona la organización. En general, cuando se habla de la cultura organizacional se incluyen, entre otros, los siguientes factores principales:

- La visión clara de una misión de la empresa conocida por sus integrantes y hacia la cual puedan comprometerse.
- Un conjunto coherente de nuevos valores generados entre los trabajadores, inversionistas y dirigentes que sintetizan las características tradicionales positivas con las exigencias razonables de la modernidad.
- Una filosofía integrada por conceptos e ideas sencillas y profundas que proporcione una guía para la gestión empresarial, con un claro sentido ético.
- Una manifestación clara de las actitudes y comportamientos que, con base en los valores y la filosofía, orientan el compromiso de las personas a hacer cada vez mejor las cosas.
- Otros factores que complementan los anteriores, tales como símbolos y rituales.

La cultura organizacional genera aspiraciones, modos de vida y de relación, formas de pensamiento y maneras de actuar que muchas veces se dan por conocidas, se transmiten formal o informalmente entre las personas y se traducen en expresiones valorales, estructurales, conductuales, materiales y simbólicas de acuerdo con la identidad de la empresa y de sus dirigentes.

12 INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO. Diplomado en Calidad Total. 1992.

¿QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Cultura es el conjunto de elementos inmateriales, tales como: misión, filosofía, valores, conceptos y conductas asimilados, compartidos y transmitidos por una organización, que la caracterizan en su entorno social y la distinguen en relación con otros grupos humanos.

Cultura propia de la organización

Cada empresa ha creado una cultura organizacional propia a lo largo de los años. Como dice Robert Crandall, Presidente de American Airlines: "El negocio de las líneas aéreas tiene una fuerte raíz militar y ha desarrollado procedimientos rígidos y un ambiente confrontativo. Además la industria se ha sindicalizado mucho"⁽¹³⁾.

En efecto la cultura propia de una empresa se deriva de las características históricas, la ubicación geográfica y la posición en el mercado. También contribuyen a su formación los modos usuales de operación, las experiencias y conceptos comunes e incluso procesos inconscientes.

Por otra parte, las personas que se incorporan a la organización aportan sus aprendizajes y vivencias, contenidos valorales y filosóficos que tienen su origen en el ambiente cultural en el cual se han formado durante su vida. Hasta hace poco tiempo se concedía una gran trascendencia a estos antecedentes ambientales personales, sin embargo, se ha podido observar cómo los individuos transforman su conducta de acuerdo con la cultura organizacional, lo cual concede al ambiente empresarial una mayor importancia relativa.

El cambio cultural se presenta, entonces, como una exigencia para la supervivencia de la empresa e implica reorientar y desarrollar nuevos valores hacia la dirección deseada por su administración. Por eso concluye Crandall "Desde el inicio de la desregulación tomamos la decisión de llevar a cabo un esfuerzo a largo plazo para cambiar el ambiente confrontativo, falto de cooperación y de participación por otro basado en la confianza y en el respeto mutuo"⁽¹⁴⁾.

Ante la trascendencia evidente de la cultura organizacional resulta sorprendente lo poco que se ha insistido en la investigación y comprensión de las empresas como culturas, así como de los elementos para su administración.

13 CROSBY Phil, *Hablemos de Calidad*, Ed. Mc Graw Hill, 1990.

14 CROSBY Phil, *Ibidem*, Op. Cit.

¿Cómo se formó la cultura organizacional?

- 1. Desarrollo de fórmulas de operación.** Desde su creación una organización enfrenta retos relacionados con el medio ambiente en el cual se inserta, por ejemplo, hasta hace unos cuantos años la mayoría de las empresas mexicanas se dedicaba a resolver los problemas propios de los mercados cerrados y protegidos, y desarrollar fórmulas usuales de operación interna y formas para relacionarse con el entorno social compatibles con las aspiraciones de sus dueños, accionistas o directores.
- 2. Asimilación en forma de valores.** En la medida en la que estas formas de operación resultan efectivas para resolver los problemas cotidianos y funcionan suficientemente bien en el contexto de la empresa, son consideradas valiosas y son incorporadas y asimiladas a la cultura de la organización en la forma de valores.
- 3. Formación de la filosofía.** Estos valores se traducen en conceptos que, desde la cúspide de la pirámide organizacional, son difundidos con insistencia al resto de la empresa y son enseñados a todas las personas hasta que se configura la filosofía institucional.
- 4. Formalización de políticas y procedimientos.** De una forma sutil y continua la cultura de una organización se nutre con las experiencias y los conceptos comunes de las personas que influyen en la toma de decisiones. De igual manera la tradición y las costumbres se convierten en reglas de actuación y observancia obligatoria que, con el tiempo, se formalizan como políticas y procedimientos que regulan la operación de la empresa.

Sin embargo, el desarrollo de la mayor parte de las culturas empresariales mexicanas no ha sido totalmente consciente e intencional, por lo cual se ven afectadas por elementos negativos o cuando menos no deseados. Además, en la ficción que rigió la economía nacional durante muchos años, las culturas organizacionales tendieron a hacerse rígidas, y no se han adaptado con facilidad al cambio de circunstancias característico del mundo actual. Por ejemplo, las prácticas administrativas tradicionales resultan poco efectivas para mantener la competitividad de las empresas en los mercados abiertos no protegidos.

Cuando la cultura organizacional no favorece la calidad y la productividad

Con la apertura del país a los mercados abiertos, que ofrecen menos medidas proteccionistas a las empresas, las reglas para la realización de los negocios se han transformado dramáticamente. Sin embargo, el hecho de operar en uno de los países con una de las economías más abiertas del mundo, no ha provocado un cambio automático de las culturas organizacionales.

De hecho, muchos negocios pretenden seguir funcionando como si las reglas del juego no hubieran sido objeto de modificación alguna. Continúan vigentes

identidades, pensamientos y modos de actuación que, en su momento, resultaron exitosas bajo otras circunstancias. En efecto, hay empresas que aún no tienen conciencia del notable incremento de la competencia en su giro, inversionistas que aspiran y exigen rendimientos semejantes a los que, de manera ficticia, se acostumbraron en la época de la alta inflación y, especialmente, muchos sistemas, procedimientos y políticas que regulan la operación de las instituciones y que no se han revisado con un espíritu crítico.

Un ejemplo lo constituyen las funciones desempeñadas tradicionalmente por los departamentos de compras. En los ambientes organizacionales para los cuales la calidad no tiene importancia estratégica característica de los mercados protegidos lo importante es la reducción de costos a como dé lugar por lo que la principal actividad de compras es conseguir al proveedor cuya cotización sea la más baja, con independencia del nivel de calidad de sus productos o servicios. Este comportamiento todavía es típico en el caso de los concursos para pedidos y contratos en diversas dependencias oficiales e incluso en las empresas privadas más resistentes al cambio.

Por el contrario, en los mercados de alta competencia las organizaciones adquieren conciencia con mayor rapidez de que únicamente la satisfacción del cliente es lo que asegura los buenos resultados financieros y la permanencia del negocio, es decir, la generación de riqueza hoy y mañana. Ante esta nueva perspectiva, la calidad se revalora y se convierte en el mejor camino para incrementar la productividad. Una cultura tal, exige un cambio en la manera de pensar y de actuar de los departamentos de compras cuya tarea se replantea y se orienta al abastecimiento de insumos de la mejor calidad y no necesariamente los más baratos, lo cual contribuye a evitar los defectos, reduce el reprocesamiento y el desperdicio, condiciones que al final reducen el costo total de operación de la empresa.

2.2 LA TRANSFORMACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La calidad y la productividad son asuntos de la transformación cultural más que de la tecnología. De nada sirven los buenos sistemas y las herramientas de calidad si las personas que deben aplicarlos no les conceden valor o si no son acompañados de las actitudes apropiadas para la mejora continua.

El cambio cultural hacia la calidad y la productividad abarca muchos aspectos del diseño, estructuración y dirección de toda la empresa y por ello es de interés para los niveles más altos de la organización y desde la mejor perspectiva, que radica en la sencillez para incorporar nuevos conceptos, actitudes y comportamientos.

Tal vez como lo explica el doctor Ezra Vogel de la Universidad de Harvard: "Si algo puede explicar el milagro japonés es su gran humildad para aprender"⁽¹⁵⁾.

¹⁵ EICHER L. D., *Quality Management in the '90s*, Quality Forum, Volumen 18 Número 2, 1992.

El verdadero ejemplo del Japón fue su capacidad para transformar su milenaria cultura tradicional e imperial en una de innovación y alta participación. El nuevo concepto de calidad se adaptó con eficacia a la sociedad japonesa, caracterizada por la disciplina y la destreza de la mano de obra, y los programas que se implantaron cambiaron dramáticamente las actitudes y los puntos de vista hacia la calidad de los productos japoneses en sólo treinta años.

No hay otro país como México, sus condiciones son únicas e irrepetibles, como lo son las de las demás naciones. El reto consiste en entender esas características e incorporar la calidad y la productividad como uno de los valores nacionales, organizacionales y personales. Una difícil tarea, ni duda cabe, pero si Japón lo pudo hacer levantándose de los escombros de la guerra ¿por qué no podrá hacerlo México para salir de la crisis económica de los últimos años?

Un ejemplo de los cambios culturales es la transición de lo que se ha denominado la pequeña "c", es decir del control clásico de la calidad de los productos, hacia la gran "C", que se refiere a la calidad total de productos, servicios, procesos y prácticas de naturaleza técnica y administrativa, junto con la calidad de la vida laboral.

Otros ejemplos de cambio de cultura organizacional

Todavía existen dirigentes de algunas instituciones que muestran incredulidad o recelo ante el ejemplo del cambio cultural ocurrido en Japón y otras naciones de oriente en el transcurso de los últimos treinta años. Para ellos se pueden ofrecer otros casos de transformaciones significativas en otras regiones del orbe, con las condiciones comerciales de occidente.

No cabe duda que Europa tiene una reputación envidiable como productor de artículos de lujo como automóviles, vinos y perfumes. Sin embargo, en lo que respecta a productos y servicios ofrecidos a los mercados de masas, el nivel de calidad dista mucho de ser el mejor.

Al principio de esta década muchas empresas se dieron cuenta de que había más en la calidad que sólo ofrecer un buen producto, especialmente porque muchos de los artículos que servían de base para la reputación europea habían sido elaborados por pequeñas o medianas empresas familiares, en las cuales la calidad del producto ha sido tan buena como lo han sido las relaciones familiares.

En los últimos años distintas organizaciones han iniciado esfuerzos por hacer una administración para la calidad total a la europea, principalmente algunas firmas de servicios como las líneas aéreas SAS y KLM y los bancos Midland Bank de Inglaterra y el Den Danske Bank de Dinamarca. También hay ahora diversos ejemplos en empresas de la industria de la transformación como las compañías Philips, Rank Xerox y muchas otras.

El esfuerzo para lograr la calidad total en el viejo continente adquiere cada vez una mayor prioridad, como lo sugiere el Sr. Raymond Levy, Presidente de Renault, cuando afirma que: "La Europa de Descartes, la Europa de la Edad de la Razón y la Ilustración, la Europa de la revolución industrial y tecnológica de los dos últimos siglos, tiene en sí misma los elementos de método y exactitud requeridos por el término Calidad Total"⁽¹⁶⁾.

Un caso muy interesante es el de Philips Internacional, empresa que se propuso un cambio de cultura organizacional al reconocer que ahora los mercados no sólo exigen altos estándares de calidad y buenos precios, sino un desempeño competitivo en la variedad e innovación de productos. A continuación se presentan las características principales de la evolución de la cultura de esa empresa.

Revolución y evolución

La transformación de la cultura organizacional se da a través de dos grandes etapas, que se explican a continuación.

Etapla Revolucionaria. Imagínesse que usted est en un salón ante un grupo de médicos de hace un siglo y medio, cuando los cirujanos no se lavaban las manos antes de sus intervenciones ni esterilizaban sus instrumentos quirúrgicos, y que su papel consiste en explicarles y convencerlos de que estas medidas sanitarias son indispensables para la salud de los pacientes. ¿Se puede usted imaginar la revolución que causarían sus palabras?

Algo semejante acontece en la etapa revolucionaria de la transformación cultural, pues se atenta contra los hábitos y las creencias que en otras circunstancias tal vez han dado resultados satisfactorios. Esta fase se inicia cuando se toma la decisión de revisar, con sentido autocrítico, la situación actual de la institución, lo cual determina el principio del proceso de cambio e implica estar dispuesto a afrontar las resistencias iniciales y sus consecuencias.

Una transformación fundamental en el patrón de hábitos, metas, conceptos, ideas y conductas que configuran la cultura de la organización, exige realizar cambios estructurales y operativos radicales y desechar las fórmulas exitosas obsoletas que est n profundamente arraigadas en los niveles de mando de la empresa. En esta etapa revolucionaria se requiere de una dirección fuerte y decidida.

Etapla Evolucionaria. Ahora compare a su organización orientada a la calidad y la productividad con un cohete espacial. Cuando los motores se ponen en marcha el cohete sólo se sacude, tiembla y parece no moverse hasta obtener la potencia de despegue requerida. Cuando esto sucede el cohete se empieza a mover muy despacio hasta que gana impulso, lentamente al principio y más rápido después, según avanza en las distintas etapas del lanzamiento, hasta que sube al espacio a miles de kilómetros por hora.

16 DE LA CERDA José, y NUÑEZ DE LA PEÑA Francisco, *La administración en desarrollo*, Ed. Argus, México, 1990.

Lo mismo sucede en el esfuerzo para transformar la cultura organizacional, inicia con una fase revolucionaria, en la cual parece no moverse nada, hasta llegar a una etapa evolucionaria, en la cual la nueva cultura se desarrolla a través de los años. Esta etapa requiere de paciencia para no caer en desesperación o la frustración y de consistencia con el propósito de inducir cambio de arriba hacia abajo y en todas las áreas de la institución.

2.3 EVOLUCION HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

La etapa evolucionaria de la calidad total se desarrolla a través de los años con la insistencia de una manera de ser, pensar y actuar especial hasta obtener la nueva identidad. Tiene varias fases:

- Convencimiento y formación de la alta dirección. Esta fase es crítica. Si el equipo directivo no tiene verdadero convencimiento es mejor no iniciar el esfuerzo en los demás niveles de la organización. La formación de los directores es crucial y consume tiempo porque se cuestionan las prácticas usuales de la empresa e incluso algunos conocimientos que los ejecutivos han adquirido en su preparación profesional.
- Introducción en toda la organización. Ahora todos los miembros de la empresa deben conocer la filosofía, estrategias y métodos de la calidad total. Aquí es recomendable combinar pláticas estructuradas de los dirigentes con sus colaboradores, apoyadas en el ejemplo, con la participación de especialistas en el tema. No son recomendables los eslóganes, exhortaciones o carteles para realizar la introducción porque se desgastan rápidamente y, a veces, no resisten la realidad.
- Implantación de un proceso de mejora continua. El propósito de esta etapa es hacer operativo el concepto de calidad total en los aspectos más importantes de la organización a todo lo largo de los procesos y no por áreas de trabajo. No se trata de llevar a cabo un "proyecto piloto", se trata de demostrar que los conceptos de calidad total pueden incorporarse a la operación natural de la empresa.
- Institucionalización hasta transformar la cultura organizacional. No basta con resolver los problemas de hoy, tiene que aprender a prevenir los problemas de mañana. Se requiere crear constancia en el propósito y las estrategias hasta incorporarlas en la cultura de la institución.
- Obtención de resultados de categoría mundial. Lograr resultados de categoría mundial no es privilegio de las grandes empresas. Son el efecto de la buena administración de una cultura de calidad y productividad, independientemente del tamaño de la empresa.

La etapa evolucionaria requiere de una perspectiva a mediano y largo plazos. Aunque existan resultados positivos a corto plazo, las experiencias y la investigación en la materia indican que el proceso puede durar entre cuatro y seis años; esfuerzo invertido que se recompensa con los resultados obtenidos.

Análisis de las fases de la evolución hacia una cultura de calidad y productividad

Los principales factores de las fases de la evolución hacia la transformación o reorientación de la cultura organizacional se explican como sigue:

FASE 1

Convencimiento y formación de la alta dirección

Lograr que los miembros de la alta dirección:

- 1.1 Comprendan y apliquen personalmente los conceptos de la calidad y la productividad.
- 1.2 Creen una visión de consenso sobre el futuro de la empresa.
- 1.3 Desarrollen un plan estratégico para responder a la visión, que incluya objetivos de calidad y productividad.
- 1.4 Realicen ajustes en la infraestructura de la empresa, como puede ser la organización o la administración de personal.
- 1.5 Constituyan un comité de calidad y productividad.

FASE 2

Introducción en toda la organización

Lograr que los miembros de la empresa:

- 2.1 Conozcan los propósitos del comité y los planes para transformar la cultura de la empresa.
- 2.2 Adquieran entrenamiento adecuado a los niveles de la empresa.
- 2.3 Si es necesario cuenten con especialistas, entrenadores o facilitadores internos que apoyen el proceso de cambio.
- 2.4 Inicien un proceso de identificación de las necesidades de los clientes externos e internos.

FASE 3

Implantación de un proceso de mejora continua:

- 3.1 Determinar los procesos críticos en la operación de la empresa
- 3.2 Diseñar y difundir un sistema para la búsqueda de la mejora continua.
- 3.3 Iniciar procesos de mejora intra e interdepartamentales, a lo largo de algunos procesos operativos.
- 3.4 Integrar los esfuerzos de mejora y desplegarlos en el resto de la organización.

FASE 4

Institucionalización hasta transformar la cultura:

- 4.1 Asegurar que el sistema de mejora continua para superar o relinar los procesos críticos esté funcionando de manera permanente.
- 4.2 Buscar y documentarla evidencia de resultados positivos en los procesos críticos de la empresa.
- 4.3 Incrementar el tiempo que las personas dedican a su entrenamiento en el sistema institucionalizado.
- 4.4 Adecuar las políticas y sistemas de operación en todos los niveles, de acuerdo con la nueva cultura en desarrollo.

FASE 5

Obtención de resultados de categoría mundial:

- 5.1 Mantener el esfuerzo de mejora durante tres años por lo menos.
- 5.2 Verificar el desempeño de la empresa a través del análisis de competitividad o benchmarking.
- 5.3 Lograr que los miembros de la alta dirección y sus equipos de trabajo participen activamente en el análisis de competitividad con las empresas de categoría mundial.
- 5.4 Desarrollar una nueva visión acerca del futuro de la empresa y reiniciar las fases de evolución cultural.

Barreras para evolucionar hacia una cultura de calidad total

Se ha dicho con insistencia que el concepto de calidad total es más fácil de comprender que de llevar a la práctica y eso se debe a que el proceso de transformación de la cultura de una organización no se produce de manera automática, sino que se tienen que vencer una serie de obstáculos, entre los que destacan los siguientes:

Falta de convencimiento verdadero de la alta dirección acerca de la necesidad de cambiar la manera de ser, pensar y actuar, así como la ausencia de decisiones firmes que ocasionan resistencia al cambio desde la cúspide de la pirámide organizacional.

En muchas empresas los esfuerzos para la mejora de la calidad se reducen a las funciones del área de producción y se encuentran desvinculados de los planes estratégicos que definen el tipo de organización que se desea llegar a tener. Al estar desvinculados de los planes importantes de la empresa, los compromisos de mejora contraídos no reciben un seguimiento adecuado.

Temor de los dirigentes a actuar como verdaderos líderes y a liberar el enorme potencial que tienen las personas en los distintos niveles de la organización.

Presencia de feudalismo y de lucha por el poder entre los miembros del grupo directivo, características propias de las estructuras institucionales que son rígidas y convencionales. La existencia de feudos dificulta mucho el establecimiento de modelos de calidad total.

Predominio de políticas y procedimientos en muchas empresas que no son "amigables" con los clientes y usuarios lo cual genera distancia, sordera e incluso indiferencia ante sus requerimientos y expectativas.

Inconsistencia en la mejora de productos y servicios que ocurre debido a que no se hacen modificaciones a la organización y a los sistemas de la empresa.

Falta de capacitación y desarrollo integral para los miembros de la organización, lo que ocasiona desconocimiento de los conceptos básicos de la calidad y la limitación de las habilidades y actitudes requeridas para la aplicación de las técnicas y herramientas correspondientes.

Impaciencia por lograr cambios a corto plazo que se deriva de una perspectiva equivocada que busca mostrar resultados espectaculares.

Barreras para evolucionar hacia una cultura de calidad total

- Falta de decisión y convencimiento de la alta dirección.
- Desvinculación de la calidad y la planeación de la empresa.
- Incongruencias y temores en el liderazgo.
- Feudos y luchas por el poder en el grupo directivo.
- Lejanía del cliente y sordera ante sus opiniones.
- Inconsistencia en la mejora debida a la organización y los sistemas de la empresa.
- Desconocimiento de los conceptos, métodos y herramientas.
- Impaciencia por lograr resultados espectaculares a corto plazo.

2.4 ELEMENTOS INDISPENSABLES EN UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Hasta aquí se han propuesto los conceptos fundamentales de calidad y productividad, así como las etapas a través de las cuales evoluciona una cultura organizacional. Corresponde ahora enunciar los elementos que resultan indispensables para superar las barreras descritas y estar en capacidad de dirigir una cultura de calidad total y alta productividad.

He aquí los elementos que se consideran indispensables en el proceso:

La visión clara de la necesidad del cambio, lo que aumenta la convicción acerca de la importancia de la calidad por parte de los miembros de la organización y reduce la resistencia a las transformaciones.

Una planeación estratégica en la cual se defina el rumbo y características de la organización e incluya objetivos estrechamente vinculados con la mejora continua de la calidad y la productividad.

El liderazgo hacia la calidad por parte del director general y sus más cercanos colaboradores, quienes modelan el comportamiento del resto de las personas a través del ejemplo.

El fomento al trabajo en equipo, especialmente entre reas distintas de la empresa que deben actuar de manera interdependiente y la desestimulación de las labores, logros y reconocimientos de carácter individual.

Una filosofía orientada a la satisfacción de los clientes y usuarios, es decir una manera de pensar que influya en las prácticas empresariales y que sea guiada por un conocimiento cercano de las necesidades y expectativas de los beneficiarios de los productos y servicios.

El establecimiento formal y duradero de modificaciones en la organización y en los sistemas para asegurar la constancia en la mejora continua de los procesos de transformación de la empresa.

La formación del personal de la empresa en los conceptos, estrategias y técnicas que se requieren para funcionar adecuadamente en un ambiente de calidad y productividad.

La evaluación de los resultados obtenidos, en relación con los niveles internacionales, lo cual seguramente servir como un mecanismo de retroalimentación al proceso de transformación de la cultura de la organización.

¿Qué sucede cuando falta alguno de los elementos?

El lector habrá advertido que cada elemento ha sido diseñado para superar los obstáculos a la transformación de la empresa que se describieron con anterioridad, de tal manera que si se conjugan la visión del cambio y la planeación estratégica, el liderazgo y el trabajo en equipo, una filosofía de calidad y los correspondientes organización y sistemas, la formación del personal y la evaluación de los resultados, lo que se obtiene es el proceso de cambio cultural.

Pero ¿qué sucede cuando falta alguno de los elementos? La respuesta parece obvia, sin embargo, vale la pena dejarla asentada.

- Si no hay visión del cambio se acepta la resistencia al mismo y se lo considera innecesario.
- Cuando no se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica que incluya los objetivos de calidad lo que ocurre son fallos complejos.
- Por otra parte, si lo que falla es el liderazgo hacia la calidad por parte de la alta dirección, entonces el personal sentirá frustración y se vaciará contra nuevos esfuerzos.
- En cambio, si entre las distintas áreas de la empresa no hay auténtico trabajo en equipo a lo más que se podrá llegar es a esfuerzos parciales en la mejora de la calidad.
- Cuando no existe una filosofía clara acerca de la calidad y la productividad entonces se incorporan ideas confusas al proceso de cambio.
- Si no se llevan a cabo transformaciones en la organización y en los sistemas lo que ocurre es una dispersión de los esfuerzos y no una manera inconsistente.
- En tanto no se atiende debidamente la formación de los miembros de la organización en la materia, se introduce ansiedad en el proceso de transición, ya que las personas tendrán conciencia de la necesidad de cambiar pero no sabrán cómo hacerlo.
- Cuando falta la evaluación de la cultura de calidad y productividad, la empresa se desubica ante la certeza de no alcanzar los resultados deseados.

A continuación se presenta una gráfica que muestra la relación de los elementos de algunos factores de los elementos y relaciones que conforman la cultura de calidad y productividad. Como se puede apreciar cada uno de los factores tiene una influencia directa de que más vale "mejor" que "mal" respecto a la cultura de calidad y productividad.

Congruencia y consistencia

Se han establecido por una parte, como factores de la cultura de calidad y productividad:

- Reconocimiento y formación de la alta dirección
- Participación en toda la organización
- Organización de un sistema de trabajo eficiente
- Establecimiento de una metodología de trabajo consistente
- Disponibilidad de recursos de tecnología adecuada

Por otra parte se han establecido como factores de la cultura de calidad y productividad:

- Si no hay visión del cambio se acentúa la resistencia al mismo, por considerarlo innecesario.
- Cuando no se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica que incluya los objetivos de calidad lo que ocurre son falsos comienzos.
- Por otra parte, si lo que falla es el liderazgo hacia la calidad por parte de la alta dirección, entonces el personal sentirá frustración y se vacunará contra nuevos esfuerzos.
- En cambio, si entre las distintas áreas de la empresa no hay auténtico trabajo en equipo a lo más que se podrá llegar es a esfuerzos parciales en la mejora de la calidad.
- Cuando no existe una filosofía clara acerca de la calidad y la productividad entonces se incorporan ideas confusas al proceso de cambio.
- Si no se llevan a cabo transformaciones en la organización y en los sistemas lo que ocurre es una dispersión de los esfuerzos y se dan de manera inconsistente.
- En tanto no se atiende debidamente la formación de los miembros de la organización en la materia, se introduce ansiedad en el proceso de transición, ya que las personas tendrán conciencia de la necesidad de cambiar pero no sabrán cómo hacerlo.
- Cuando falta la evaluación de la cultura de calidad y productividad, la empresa se desubica ante la carencia de retroalimentación acerca de los resultados obtenidos.

A continuación se presenta una gráfica que sintetiza los efectos de la ausencia de alguno o varios de los elementos indispensables para administrar una cultura de calidad y productividad. Como se puede apreciar aquí es válida la conocida afirmación de que más vale mejorar 1% en 100 aspectos que 100% en sólo un elemento.

Congruencia y consistencia

Se han establecido, por una parte, cinco fases en el proceso de transformación cultural:

- Convencimiento y formación de la alta dirección.
- Introducción en toda la organización.
- Implantación de un proceso de mejora continua.
- Institucionalización hasta transformar la cultura organizacional.
- Obtención de resultados de categoría mundial.

Por la otra, se han enunciado ocho elementos indispensables en una cultura de calidad y productividad:

- Visión del cambio.
- Planeación estratégica
- Liderazgo hacia la calidad total.
- Trabajo en equipo.
- Filosofía orientada a la satisfacción del cliente.
- Organización y sistemas para la mejora continua.
- Formación para la calidad.
- Evaluación de la calidad y la productividad.

Las fases y los elementos aparecen en la matriz que se presenta a continuación. En ella se destacan los atributos de congruencia, paciencia y consistencia. Con la congruencia se busca que exista una relación lógica entre los distintos elementos, por ejemplo, que la visión del cambio tenga una correspondencia con la planeación estratégica, que la filosofía orientada a la satisfacción del cliente se vincule con la organización y los sistemas y todo a su vez con la formación para la calidad que se dé al personal y así sucesivamente.

La paciencia es la virtud o la capacidad para esperar con tranquilidad y seguridad que ocurran las fases del proceso de transición cultural que, como se ha explicado, es gradual e incluso, en muchas ocasiones, presenta regresiones a los comportamientos organizacionales anteriores.

La transformación no va a ocurrir de manera automática ni mucho menos; por eso la paciencia requiere de la consistencia que aporta la estabilidad, firmeza y solidez que necesita el cambio cultural para convertirse, realmente, en un proceso continuo por el cual la empresa alcanza estadios superiores en su camino a la excelencia.

A continuación se presenta el punto de vista de José Giral, director general de Grupo Xabre.

"El desarrollo de la cultura Interna busca fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa, en el cambio de valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen"⁽¹⁷⁾.

17 UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, Diplomado en Excelencia Directiva, Dirección Administrativa, 1992.

CAPITULO 3

LIDERAZGO HACIA LA CALIDAD TOTAL

"El compromiso hacia la calidad resulta de las acciones de la dirección. Debe iniciarse desde arriba y no sucede de otra manera"⁽¹⁸⁾.

3.1 EL CAMBIO CULTURAL

Actualmente vivimos una etapa de cambio continuo, en donde sufrimos el resultado del cambio acelerado de la evolución humana desde los comienzos de la economía agrícola hasta la economía industrial. Esta economía industrial se basa en la creación y distribución de información acompañadas por formas diversas de organización del trabajo, y que a su vez transforman la noción de autoridad, y por lo tanto la relación de jefes con sus subordinados.

Tradicionalmente un jefe por su estatus administrativo ejerce cierta autoridad sobre sus subordinados, los cuales tienen la tarea de ayudar al cumplimiento de la tarea de éste. Este concepto en la actualidad ha cambiado, ya que la industria de hoy en día requiere de dirigentes que rebasen este concepto y necesitan a aquel que también participe en una cultura organizacional distinta.

El nuevo dirigente tendrá que entender que la productividad hoy en día es el fin esencial de el trabajo. La productividad aumenta porque las cosas se hacen bien desde la primera vez. Hay un mejor aprovechamiento de las máquinas, tiempo y materiales. Es decir entiéndase no solo en términos de mayor beneficio económico para la empresa, sino con el enfoque de Calidad Total, que involucra la generación de productos y de servicios de excelente calidad que beneficia a los clientes y usuarios, y el mejoramiento de la calidad de vida junto con la realización de los trabajadores.

Para ser un dirigente exitoso se debe comprender la dinámica de los cambios sociales y tecnológicos, así como conocer la cultura del país, para asumir el mando de la institución para rediseñar y organizar con lucidez, ética y sentido crítico, viendo hacia el futuro por la sociedad que necesita de gentes y actitudes así para lograr un cambio en la confianza y así salir adelante para hacer que todos seamos mejores.

Por ello, un dirigente tendrá que hacer el papel de humanizador en la empresa con alta tecnología, para hacer comprender a todo miembro de ésta que una buena parte de los resultados se da por realizar trabajos instruidos, aportando la escuela de una educación sistemática a su tarea, como son conceptos, ideas, instrumentación, y participación para hacerles sentir que se aporta algo mas del esfuerzo físico y la habilidad manual.

18 CORNEJO Y ROSADO Miguel Angel, *Liderazgo de Excelencia*, Ed. Grad, 1990.

Ahí radica la importancia de los nuevos dirigentes que requieren las organizaciones y la trascendencia que tiene el novedoso y enriquecedor perfil que les depara el futuro próximo.

Un cambio cultural requiere de un liderazgo efectivo:

PLANEAR Incluye:	EJECUTAR Incluye:
Diagnosticar la situación actual.	Difundir formalmente los nuevos valores.
Analizar la cultura de la empresa.	Replantear la gestión directiva.
Determinar los nuevos valores.	Modificar el estilo de dirección.

Papel de la alta dirección para llevar a cabo la calidad

En las culturas de calidad y productividad es definitivo el papel que la dirección desempeña de liderazgo. En efecto es definitivo el papel que desempeña la dirección en orientar a la organización hacia una cultura de calidad total, pero este papel es indispensable en el inicio del movimiento.

Es imprescindible que los altos dirigentes de la empresa, desde el presidente o director general de ésta, que estén convencidos de los motivos y la forma en que se lleva a cabo la transformación de la cultura organizacional, es entonces cuando sus subordinados podrán llevar a cabo esta tarea de manera que sea duradera.

Proveer de liderazgo, saber guiar, al movimiento de calidad y productividad es entonces el papel primordial de la alta dirección de las empresas. Para ejercer esto deberán difundir claramente los conceptos de calidad y productividad en toda la institución y dejar clara la prioridad que tiene dentro de los planes la alta dirección. Hoy en día la comunicación toma un papel de vital importancia, para ello se ha hecho énfasis en lograr una buena comunicación interna dentro de la empresa, pues cada miembro de ésta tendrá que saber claramente el papel que desempeña y donde está ubicado dentro de ella, con el fin de mentalizarse no como un trabajo individual, sino como la participación dentro de un equipo de trabajo, de manera que los conceptos sean los mismos y lo que pase en cierta área todos deberán de tener conocimiento pues a todos les interesa.

En 1989 en el Foro Económico Mundial se presentó un reporte con el resultado de una investigación acerca de la prioridad que tiene la calidad para quinientos directores generales de corporaciones europeas. No es suficiente con que la dirección general cree una conciencia acerca de la importancia de la calidad y productividad para posteriormente autorizar la realización del movimiento y convertirse en un protector de éste o de alguna manera un patrocinador del mismo. En realidad lo que se necesita es que el director general crea en los postulados y participe activamente en el movimiento de cambio cultural.

La transformación y la administración de una cultura organizacional es responsabilidad directa del equipo directivo, esta función no es delegable en los mandos medios. Se ha comprobado la importancia de entender bien este

concepto de no ser así los esfuerzos por alcanzar el éxito no fructifican y menos permanecerán.

Algunos aspectos y acciones del papel de la alta dirección

Es importante aclarar que se debe dar un significado propio a los conceptos de calidad y productividad y se debe también establecer su prioridad en la organización, además la alta dirección deberá:

- Establecer la misión, objetivos, políticas, planes y programas para la calidad, y estos deben de ser lo suficientemente claros que superen los temores de los trabajadores. Es decir, hacer del conocimiento de todo trabajador laboral en todos los niveles de la organización la visión estratégica.
- Crear y establecer las organizaciones funcionales e interfuncionales necesarias para estructurar y orientar los esfuerzos, tales como: consejo o comité de calidad, círculos de calidad o equipos de proyectos, participando activamente en su operación, según las necesidades de la empresa. Promover el trabajo en equipo.
- Planear estratégicamente los recursos humanos: educación y colocación.
- Aprender y entender la cultura de calidad total. Proveer de entrenamiento a todos los niveles de la organización en los conceptos básicos, herramientas estadísticas, solución de problemas en grupo o equipos y otros temas indispensables.
- Dirigir las mejoras anuales de calidad, con una intención clara de impulso a la transformación de la manera de ser, pensar y actuar en la organización, así como suministrar los recursos necesarios para que las sugerencias de mejora sean puestas en práctica. Llevar a la práctica por varios años.
- Auditar la calidad, revisando los progresos alcanzados, al comparar la relación costo beneficio a corto y largo plazos, y con una visión amplia de la situación actual y futura de la empresa en relación con sus clientes y la sociedad. Se deberán de desprender dos acciones directivas según sea el caso de esta revisión, por una parte el otorgamiento de reconocimiento a los esfuerzos de mejora, y por otra la revisión del sistema de recompensas para vincularlo más estrechamente con los niveles de calidad y productividad de la organización.
- Tener orientación hacia el cliente, o arraigar el concepto " el siguiente proceso es mi cliente" por lo que requiero: satisfacer sus necesidades, cumplimiento con especificaciones, oportunidad, disponibilidad, precios bajos, calidad, servicio, etc. Darle igual validez para asegurar la calidad de los proveedores, desarrollarlos.

Revisión del concepto de liderazgo

Por su importancia en el desarrollo de una cultura de calidad y productividad es necesario hacer una revisión de la noción del liderazgo, así como de sus características específicas.

El vínculo que establece el dirigente con sus colaboradores no sólo determina la calidad de las relaciones entre personas, sino que se refleja directamente en los resultados de la tarea que debe realizar el grupo. Esta relación significativa y de alta productividad es lo que denominamos liderazgo.

La hipótesis de que los líderes nacen y no se hacen tiene algo de verdad aunque no de manera absoluta. Si bien ciertas características innatas preparan, apoyan y determinan en algunos casos el desempeño del dirigente, éstas deben ser desarrolladas y actualizadas, y existen además otras que deben adquirirse. Por ello se puede afirmar que el líder también se hace.

De acuerdo con lo anterior, aquí se hace menos referencia al liderazgo de tipo carismático y las consideraciones se relacionan con el liderazgo organizacional, ese liderazgo que se aprende y se desarrolla para conducir efectivamente a un grupo de colaboradores en la consecución de los objetivos de la empresa.

No puede pasarse por alto el otro elemento sin el cual el líder no podrá formarse: el grupo mismo y sus características propias: el líder y el grupo se crean entre ellos mismos, o sea, en una permanente interacción. La conciencia y la calidad de esa interacción, la conjugación de características personales y colectivas que el grupo y el líder logren, determinarán tanto el buen funcionamiento del conjunto como la genuina autoridad del líder, del dirigente, del jefe de grupo. No hay liderazgo que se realice en una especie de vacío y que luego se aplique al grupo. Las buenas características personales del jefe de grupo se ampliarán necesariamente en la relación con el grupo junto con las características personales y colectivas de éste. El buen líder debe tener siempre presentes las exigencias y posibilidades del grupo además de la tarea que ha de realizarse.

Relación significativa

Los dirigentes que buscan establecer una relación significativa se dan cuenta de que algunos de ellos tienen la tendencia a repetir las conductas de sus superiores cuando ejercen el mando sobre sus colaboradores, justificando su mano dura diciendo: "Todos mis antiguos jefes fueron muy estrictos conmigo".

Aquí se podría decir, como en el caso de los hijos golpeados que en un futuro se convierten en padres golpeadores, que los dirigentes deberán luchar para prevenir y cambiar esta tendencia a justificarse como jefes autocráticos porque fueron subordinados sometidos. En este sentido, deberán primero aprender a regirse a ellos mismos antes de dirigir a los demás.

En el proceso para transformar la cultura organizacional, el dirigente desempeña un papel muy trascendental para vincular estrechamente a las personas actuar como agente de cambio y generar entre ellas el compromiso con los objetivos institucionales a través de una visión atractiva para sus colaboradores, con la cual les sea más fácil comprometerse y que dé sentido a su esfuerzo cotidiano.

El establecimiento de una relación significativa implica ejercer una energía creativa sobre las actividades de un grupo, la coordinación de los esfuerzos de éste, la constante definición y orientación de sus objetivos y del proceso para alcanzarlos. Condiciones mínimas para que se ejerza el liderazgo son la existencia de un grupo en busca de un objetivo y la diferencia de las responsabilidades de los integrantes del grupo, por medio de una planeación y organización apropiadas.

Establecer una relación significativa para la tarea no implica la claudicación de la autoridad del dirigente, ni la relación de relaciones de amistad con sus colaboradores. Por el contrario, no hay cultura de calidad y productividad sin que el dirigente sea exigente consigo mismo y con los demás, con esa exigencia sensata que invita al desarrollo. Tampoco la hay sin el espíritu del trabajo en equipo sustentado en relaciones laborales respetuosas y sinceras.

3.2 DIRIGENTES CON ESPIRITU EMPRESARIAL

El antiguo jefe únicamente era capaz de mandar a simples subordinados, de utilizar su autoridad para que hicieran lo que él quería, en cambio, el nuevo dirigente acepta la responsabilidad de conducir a verdaderos colaboradores, organizados en equipo de trabajo bien constituidos que afirman al individuo y que a cambio de su aportación le proporcionan además de los medios para la supervivencia de su familia, una oportunidad para realizar valores de creación que le dan más sentido a sus labores y que proporcionan su desarrollo como persona y la excelencia organizacional.

No basta con designar y dar autoridad a un jefe. Hoy el dirigente debe ser validado por su grupo de trabajo y su función debe estar legitimada por sus colaboradores. Esa validación y esa legitimación se dan cuando las personas del grupo están dispuestas a seguir al líder, a querer lo que él quiere, a apoyarlo, a cooperar con él, y para ello es indispensable un proceso de mutuo acompañamiento, de mutuo conocimiento.

El jefe no tiene por que seguir siendo aquella figura inalcanzable, investida de una autoridad que lo torna lejano y solitario, ni el incansable buscador de status y cultivador de úlceras, ni el hombre que paga su poder haciéndose adicto a su trabajo sufriendo la neurosis de los fines de semana, ni la persona que enfrenta severas dificultades para relacionarse con su familia.

Tampoco parece suficiente que quien detenta el poder en las organizaciones desempeñe el papel de administrador, en su concepción tradicional de gerente, es decir de alguien encargado de realizar correctamente una función

determinada. Las nuevas organizaciones requieren líderes con espíritu empresarial que hagan de manera asertiva las cosas correctas, es decir, aquellas acciones que desde el punto de vista de la eficiencia y de la ética, sean las que corresponden al momento y la situación de las instituciones.

Diferencias fundamentales entre los jefes y administradores y los dirigentes o líderes

- El jefe por su nombramiento, tiene simples subordinados.
- El dirigente, por su liderazgo, tiene verdaderos colaboradores.

- El jefe logra, por su autoridad, que los demás hagan lo que él quiere.
- El dirigente logra, por su liderazgo, que los demás quieran lo que él quiere.

- El administrador, por su función, hace correctamente las cosas.
- El dirigente, por su liderazgo, hace las cosas correctas.

Diferencia entre jefe y dirigente

Los aspectos sobresalientes que determinan diferencias entre ellos son:

ASPECTO	JEFE	DIRIGENTE
1 Base de la autoridad	Posición jerárquica	Influencia personal
2 Uso del poder	Emisión de órdenes	Establecimiento de compromisos
3 Recursos humanos	Subordinados	Colaboradores
4 Actividades básicas	Supervisión y control	Inspiración y delegación
5 Decisiones	Normatividad y unilateralidad	Situacionalidad y consenso
6 Criterio para el reconocimiento	Disciplina	a la productividad

Diferencia entre administrador y dirigente

Los principales aspectos que muestran profundas diferencias entre ellos son:

ASPECTO	ADMINISTRADOR	DIRIGENTE
1 Circunstancias apropiadas	Estabilidad y prosperidad	Cambio y desarrollo
2 Tipo de metas	Continuidad y mantenimiento	Mejora e innovación
3 Preocupaciones predominantes	Estructura y tarea	Personas y relaciones
4 Perspectiva	Corto plazo	Largo plazo
5 Enfoque	Hacia el interior y el presente	Hacia el entorno y el futuro
6 Recursos principales	Competencia, mando, habilidad gerencial	Diagnóstico y planeación, persuasión, habilidad para manejar la ambigüedad

Mas administradores y jefes que dirigentes

Se puede afirmar, sin una probabilidad alta de error, que en la década de los ochenta predominaron los jefes y administradores sobre los líderes o dirigentes. En este sentido se han hecho investigaciones con resultados acerca del liderazgo que se incluyen posteriormente.

Este fenómeno provocó una serie de secuencias negativas en las organizaciones. Entre las más importantes se encuentran:

- Un enfoque predominantemente hacia adentro de la organización, al control de las operaciones y a la estandarización, con muy poca orientación hacia el entorno, la expansión, la descentralización del poder y a la inspiración.
- La preferencia por al especialización, la subordinación de las personas a las descripciones de puestos y las reglas, con poco interés por la integración, la unión de las áreas a un solo objetivo y la generación de compromisos personales.
- Énfasis en la perspectiva de corto plazo, los detalles y las urgencias, en la eliminación de riesgos y la racionalización, con limitaciones para la visión a largo plazo, la determinación de la misión y las estrategias más agresivas con riesgos calculados.

Estas tendencias han convertido a muchas empresas en instituciones rígidas, con poca capacidad innovativa, gran incapacidad para maniobrar con los cambios en los mercados, el entorno social y la tecnología, lo cual ha producido un deterioro de su competitividad.

Resultados de una investigación sobre el liderazgo en empresas

	Fuerte	Casi dos tercios reportaron "demasiada" gente aquí	Virtualmente todos dijeron que hay "muy poca" gente en este cuadrante
Administrador	Débil	La mitad dijo que hay "demasiada" gente así	Casi la mitad dijo que hay "muy poca" gente aquí
		Débil	Fuerte
			Líder

Fuente: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, *Diplomado en Excelencia Directiva, Dirección Administrativa*, 1992.

A los participantes en la encuesta se le dieron 3 posibilidades de respuesta: 1) muy pocos, 2) demasiados y 3) la cantidad adecuada; para colocarlas en los cuadrantes, de acuerdo con la percepción que tenían de su empresa.

Nuevas habilidades de los dirigentes

El cambio de circunstancias que se da en la década de los noventa está variando a su vez el perfil de las habilidades directivas. Todo parece indicar que las habilidades que se inculcaban en los ejecutivos no sirven demasiado en las nuevas culturas organizacionales de calidad y productividad.

De hecho, las escuelas de negocios están siendo cuestionadas e incluso duramente criticadas según la investigación realizada por la revista *The Economist* publicada en marzo de 1991. Por ejemplo el señor Yokohama señala: "Muchos programas de las maestrías en administración de negocios contienen cursos basados en el pensamiento de los años sesenta o setenta"⁽¹⁹⁾.

Ante las críticas los programas de formación de directivos han empezado a convertirse en alternativas de educación continua con seminarios o talleres cortos y prácticas dirigidas a ejecutivos más experimentados, que incluyen temas como liderazgo, ética y responsabilidad social, nuevos modelos de producción tipo junto a tiempo, teoría de restricciones, ecología, globalización y transculturización, misión y visión de la empresa, calidad, planeación estratégica y sistemas de información.

Las propias organizaciones están tratando de redefinir, a su vez, las habilidades de los nuevos dirigentes y realizan investigaciones tendientes a identificar los rasgos principales que deben tener los presidentes o directores generales de la empresa. Se hizo un estudio, que a continuación se presenta:

Resultado de una investigación sobre las nuevas habilidades que deben tener los dirigentes

HABILIDADES	AHORA TIENEN (%)	DEBERIAN TENER (%)
Transmitir con fuerza una visión empresarial.	75	98
Vincular las compensaciones con la realización.	66	91
Comunicarse frecuentemente con sus colaboradores.	59	89
Enfatizar los comportamientos éticos.	74	85
Desarrollar plan de sucesión gerencial.	56	85
Comunicarse frecuentemente con los clientes.	41	78
Rebuscar y despedir a empleados con desempeño negativo.	34	71
Recompensar la obediencia y la fidelidad.	48	44
Tomar las decisiones fundamentales.	39	21
Comportarse de manera conservadora.	32	13

Fuente: Warren Bennis. *What Traits Should CEO's Have?*

19 JURAIN J.M. , *Jurain on leadership for quality, an executive handbook*, The Free Press.

Liderazgo apropiado para una cultura de calidad y productividad

En las condiciones actuales de los negocios el espíritu empresarial o *entrepreneurship*⁽²⁰⁾ se ha incorporado con mucha fuerza en las corrientes modernas de la dirección de empresas. Hoy se escuchan cada vez más los términos "líder" o "dirigente" y menos la palabra "jefe" o "administrador".

Los altos ejecutivos, que en el pasado tuvieron fascinados con las finanzas y el control, especialmente en las épocas de alta inflación, ahora están sintiendo una gran necesidad de convertirse en líderes, en los nuevos dirigentes.

De esta manera, las capacidades tradicionales de los ejecutivos se están complementando con otras tales como: comunicación efectiva, clarificación de misiones, diagnóstico organizacional, motivación y estilos de dirección, dado que las empresas requieren cada vez menos de las típicas revisiones mensuales de control presupuestal y están muy urgidas de precisiones acerca de hacia adonde va la institución, con cuál propósito y cómo podrá llegar a cumplir con sus objetivos principales.

Como afirma Robert Hass, Presidente de Levis Strauss:

"Es difícil desaprender comportamientos que fueron exitosos en el pasado, tales como hablar en vez de escuchar, valorar más a las personas parecidas a uno mismo en lugar de las que tienen diferencia, hacer las cosas en vez de colaborar, tomar las decisiones unilateralmente sin pedir otras perspectivas a la gente. Hay una amplia gama de conductas que fueron altamente funcionales en las antiguas Instituciones jerárquicas y que están totalmente equivocadas en las organizaciones planas, descentralizadas y más responsables que estamos buscando desarrollar"⁽²¹⁾.

El liderazgo que quieren las organizaciones comprometidas con la calidad y la productividad tienen componentes diferentes a los tradicionales y que implican que, en el nuevo perfil de los dirigentes, adquieran mayor importancia relativa estas tres características:

- Competencia profesional apoyada en una amplia experiencia.
- Confiabilidad y credibilidad basada en comportamientos éticos.
- Entusiasmo y optimismo contagioso ante los retos del futuro.

A continuación se presentan los componentes fundamentales del liderazgo para la calidad y la productividad.

20 DE LA CERDA José, y NUÑEZ DE LA PEÑA Francisco, *La administración en desarrollo*, Ed. Argus, México, 1990.

21 INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO, *Diplomado en Calidad Total*, 1992.

Liderazgo para la cultura de calidad y productividad

1. Un liderazgo que comunique una visión y rumbo claro hacia los cuales las personas puedan comprometerse.
2. Un liderazgo que modele nuevos comportamientos en la gestión directiva, a través de la influencia personal y una energía contagiosa.
3. Un liderazgo que aumente el poder de la organización, con mayor autoridad y responsabilidad para las personas que están más cerca de los productos y servicio a los clientes.
4. Un liderazgo que aproveche la diversidad de conocimientos y experiencias de las personas para enriquecer la perspectiva de la organización.
5. Un liderazgo que provea de reconocimiento económico y psicológico a los individuos y a los equipos de trabajo que contribuyen a la calidad y productividad.
6. Un liderazgo que afirme los valores humanos y la ética con congruencia de pensamientos, palabras y acciones directivas.

3.3 REPLANTEAMIENTO DE LA GESTION DIRECTIVA

Las características del liderazgo, que son indispensables en la administración de culturas de calidad y productividad, han generado un profundo cuestionamiento acerca de la orientación que debe tener la gestión directiva en la práctica cotidiana de los negocios.

Aún las empresas exitosas están haciendo esfuerzos para tener más control sobre el destino de la organización y para conducir, de manera intencional, su crecimiento y desarrollo ante las variables del futuro.

Percepción occidental de la gestión directiva

En el esquema tradicional, es decir en la percepción tradicional clásica, el cambio es impuesto a las organizaciones por las condiciones del mercado y por la competencia, dado que el énfasis de los distintos niveles jerárquicos está en el control de las operaciones y sólo una pequeña parte de la energía de la dirección se orienta a la innovación.

La doctrina clásica de la administración de empresas, enseñada todavía en la mayor parte de nuestras universidades, ha propiciado que este tipo de gestión directiva predomine en muchas empresas mexicanas, lo cual ha limitado su competitividad en los difíciles mercados abiertos que predominan en la actualidad.

Percepción oriental de la gestión directiva

En la percepción oriental, principalmente en la concepción japonesa, la gestión directiva es radicalmente diferente.

En primer lugar la función de innovación no se limita a alta dirección sino que se comparte con la gerencia media. En segundo término, se crea la mejora continua progresiva, también conocida como *kaisen*⁽²²⁾ que significa mejoras pequeñas que resultan de esfuerzos progresivos en los cuales participan todos los niveles jerárquicos. Finalmente, se reduce el énfasis en el control liberando energía y tiempo para realizar las funciones anteriores.

Percepción centrada en el cliente

Al conocer que el cliente es la figura más importante de las empresas y que su satisfacción es prioritaria, las organizaciones han iniciado un vuelco total a través del desarrollo de un nuevo modelo conocido como "pirámide invertida".

En efecto, en los modelos organizacionales tradicionales, el cliente ni siquiera es considerado. Al transformarse esta óptica se replantean los papeles en la estructura.

En primer término aparece el cliente y la función de buscar y garantizar su satisfacción abarca a toda la organización. En segundo término, se ubica el nivel operativo, con lo cual se revalora al personal que tiene contacto directo con los usuarios y se propone que el antiguo control se convierta en autocontrol y prevención de errores para preservar en gran medida la imagen Institucional.

Después, hacia abajo, aparece el mando medio y la alta dirección, cuyo papel se clarifica en términos de constituir verdaderos apoyos de mejora e innovación en beneficio de quienes proporcionan los servicios y productos a clientes, a la vez que sirven de conductos de comunicación, tanto vertical como horizontal, entre el usuario y toda la organización.

Esta nueva percepción, que sugiere nuevos papeles para los distintos niveles jerárquicos, está siendo adoptada por diferentes tipos de organizaciones y se difunde rápidamente.

3.4 ACTUALIZACION DE LOS ESTILOS DE DIRECCION: LIDERAZGO SITUACIONAL

Desde hace 50 años, y sobre todo desde los últimos veinticinco, los profesionales de la administración, de la psicología y la sociología se han interesado cada vez más por introducir los métodos de las ciencias sociales en el estudio de la conducta de los líderes. La estructura teórica de estas disciplinas está utilizando en el área de la dirección y puede afirmarse que los estudios sobre este tema representa ya una importante contribución a la teoría de la administración de las empresas.

22 DE LA CERDA José, y NUÑEZ DE LA PEÑA Francisco, *Ibidem*.

El estilo de la dirección es el comportamiento que adopta el dirigente al ejercer su autoridad e influencia personal con sus colaboradores. Este comportamiento es la mezcla de sus cualidades innatas, su experiencia y su percepción de las circunstancias en que debe realizarse la tarea.

Los principales estudios sobre el estilo de los dirigentes son los siguientes:

Clasificación de la conducta del líder

Uno de los primeros estudios clásicos sobre el efecto de la conducta del líder en el desempeño de los miembros de un grupo fue realizado, al final de la década de los treinta, por Ronald Lippit, Kurt Lewin y Ralph White. Los autores ofrecen tres clasificaciones de la conducta del líder:

El líder autoritario: determina toda polémica, dicta las técnicas y los pasos de la actividad, pero permanece separado y no participa activamente en el grupo, a menos que sea necesario realizar demostraciones de lo que desea que se lleve a cabo.

El líder democrático: anima y asiste en la toma de decisiones y discusiones del grupo.

El líder *laissez faire*: "otorga libertad completa para la decisión grupal o individual, su participación en las actividades de los miembros no es frecuente"⁽²³⁾.

Estilo de dirección

Es el comportamiento que adopta el dirigente al ejercer su autoridad e influencia personal con sus colaboradores es una mezcla de:

- Cualidades innatas y características individuales.
- Experiencia personal y laboral.
- Percepción situacional de oportunidades y limitaciones.

Red gerencial

A mediados de los años sesenta, Robert Blake y Jane Mouton describen una nueva clasificación de las principales maneras de supervisar conocida como la "red gerencial" o "red administrativa"⁽²⁴⁾.

Este modelo afirma que cualquier individuo que trabaja para una organización tiene asignadas ciertas responsabilidades: unas orientadas hacia la producción, es decir interés por lograr resultados y otras relaciones con las personas, es decir, el interés por la gente.

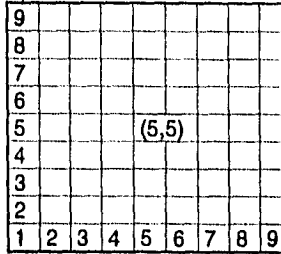
23 LEWIN K., LIPPIT R., WHITE R., An experimental approach to the study of autocracy. A preliminary note, Ed. Sociometry, E.U.A., 1938.

24 BLAKE Robert y MOUTON Jane. El grid para la máxima eficiencia en supervisión, Ed. Diana, México, 1977.

La red gerencial se presenta de manera gráfica como sigue:

Interés por la gente

Comportamiento (1,9)



Comportamiento (9,9)

Comportamiento (1,1)

Interés por los resultados

Comportamiento (9,1)

Fuente: CORNEJO Y ROSADO Miguel Angel, *Liderazgo de Excelencia*, Ed. Grad, 1990.

De acuerdo con la gráfica anterior existen cinco clasificaciones del comportamiento de los dirigentes.

Comportamiento 1,1 El directivo no demuestra interés ni en la producción ni en las personas, actúa de manera mecánica como parte de la organización pero sin realmente contribuir con algo a la misma.

Comportamiento 9,1 Representa un alto grado de interés por la producción pero poco en las personas que se espera que produzcan los resultados.

Comportamiento 5,5 El directivo busca obtener resultados sin presionar demasiado para no aparecer intransigente.

Comportamiento 1,9 Hace hincapié en la importancia predominante de las buenas relaciones. Su tesis es que si los subordinados experimentan una sensación de bienestar y aceptación, querrán entonces cooperar con el sistema.

Comportamiento 9,9 Existe un alto interés por la producción unido a un alto interés por las personas. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables de los actos que ejerzan influencia en los resultados.

Principales estudios sobre los estilos de dirección

Clasificación de la conducta del líder (1940):

- Enfoque descriptivo del líder.
- Estilos: autoritario, democrático, y *laissez faire*.

Red gerencial (1940):

- Enfoque prescriptivo del gerente ideal.
- Estilos: de acuerdo con los intereses por los resultados y por la gente.
- El estilo ideal consiste en mostrar el mayor interés por ambos aspectos.

Ciclo del liderazgo (1980):

- Enfoque adaptativo del dirigente.
- Estilos: de acuerdo con la preocupación por la tarea y por las relaciones.
- El estilo se define según la madurez del grupo para realizar la tarea.

Liderazgo situacional (1990):

- Enfoque situacional del dirigente.
- Estilos: de acuerdo por la preocupación por la tarea y por las relaciones.
- El estilo es dinámico y apropiado a la madurez del grupo para la tarea y las relaciones.

Ciclo del liderazgo

Para analizar el comportamiento de los dirigentes, Hersey y Blanchard⁽²⁵⁾ proponen una tesis distinta que evita el juicio de valor que sobre el desempeño del dirigente se realiza en el grid gerencial.

Al revisar la teoría del grid, con base en los estudios de madurez de un grupo, Hersey y Blanchard avanzan en el análisis del liderazgo al constatar que no hay estilo de liderazgo, sino que los dirigentes que triunfan son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su propio ambiente.

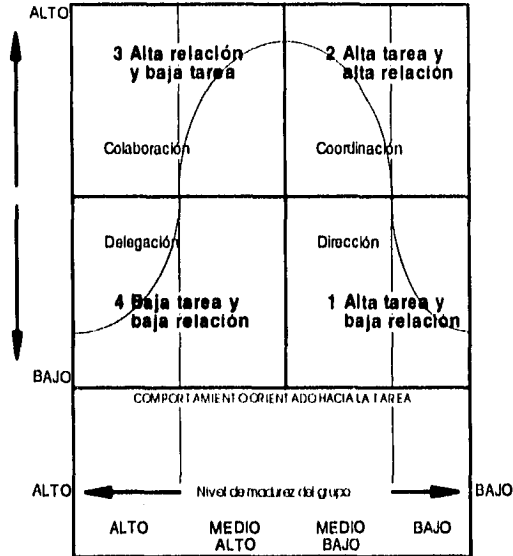
El estilo de dirección está íntimamente relacionado con el nivel de madurez observable en el grupo de colaboradores, tal como se explica en la teoría del ciclo del liderazgo.

Ciclo del liderazgo

En la siguiente página se presenta una gráfica que ilustra el ciclo del liderazgo:

25 LEWIN K., LIPPIT R., WHITE R., Ibidem.

CICLO DEL LIDERAZGO



Fuente: CORNEJO Y ROSADO Miguel Angel, *Liderazgo de Excelencia*, Ed. Grad, 1990.

La teoría del ciclo del liderazgo se enfoca a la efectividad del estilo de dirección de acuerdo con el nivel de madurez de los subordinados en cualquier situación y para cualquier tarea específica. En la figura se han señalado niveles de madurez de 4 categorías: bajo, medio bajo, medio alto, y alto. La teoría establece que cuando se trabaja con subordinados de poca madurez, para cumplir con una tarea específica, un estilo orientado hacia la tarea (1) tiene la mayor probabilidad de éxito; al trabajar con subordinados que tienen niveles medio bajo y medio alto de madurez los estilos orientados hacia la relación (2) y (3) parecen ser los más apropiados y un estilo orientado hacia baja tarea y baja relación (4) tiene la mayor probabilidad de éxito al trabajar con subordinados que tienen alta madurez.

Liderazgo situacional

Al revisar la gráfica del ciclo del liderazgo se advierte que el nivel de madurez del grupo está asociado directamente con el comportamiento del dirigente hacia la tarea, pero no se vincula con su comportamiento hacia las personas. Por lo anterior se ha empleado una revisión del ciclo del liderazgo al diferenciar la madurez del grupo de trabajo para la tarea, de su madurez para la relación.

La madurez en el trabajo se identifica a través de los comportamientos manifestados por el grupo en la realización de la tarea y de las actitudes con las que establece relaciones interpersonales.

La apreciación del nivel de madurez laboral de un grupo no es sencilla por lo que se recomienda tomar en consideración los siguientes hechos:

- No debe confundirse la madurez laboral de un grupo con la madurez personal de sus integrantes; por lo tanto, no se puede suponer que un conjunto de individuos maduros forman auténticamente un grupo maduro.
- Los subordinados con alto nivel de madurez en un grupo inmaduro, entenderán por qué el líder actúa de determinada forma y serán capaces de moderar su propio comportamiento.
- Es necesario observar al grupo con objetividad, ya que en general, los dirigentes tienden a asignar un nivel alto de madurez a sus grupos de trabajo, aunque esto no corresponda a la realidad, posiblemente por que se encuentran vinculados psicológicamente al grupo y por que asocian equivocadamente un bajo nivel de madurez del grupo con un mal desempeño del dirigente.

"La teoría del liderazgo situacional indica que el dirigente necesita responder al nivel de madurez del grupo de trabajo adecuando su estilo de dirección"⁽²⁶⁾:

- Un grupo inmaduro para la relación y la tarea implica que el dirigente tenga alta preocupación por ambos aspectos, es decir un estilo más directivo.
- Un grupo maduro para la relación e inmaduro para la tarea requiere que el dirigente se preocupe más por que salga adelante la tarea y menos por las relaciones que el propio grupo puede manejar.
- Un grupo maduro para la relación e inmaduro para la tarea requiere mayor preocupación del dirigente para mantener las relaciones apropiadas y menor preocupación para dar indicaciones en la tarea que el grupo ya saca adelante.
- Un grupo maduro para la tarea y la relación permite que el dirigente tenga baja preocupación por ambos aspectos, dado que el grupo es capaz de manejarlas con autonomía, lo cual favorece esquemas de delegación.

26 RODRIGUEZ Carlos y GARCIA María, *Jefe hoy, mañana dirigente*, Ed. Diana, México, 1988.

3.5 DIFUSIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Una parte muy importante de las culturas se asienta en los valores y principios que, de una manera abierta o encubierta, definen las aspiraciones de los líderes. Por esto, el liderazgo en la cultura de calidad y productividad implica una expresión clara de los valores y principios que sustentan el movimiento.

No es sencillo transformar el comportamiento de las personas que forman una organización por que este se apoya en las actitudes de los individuos hacia técnicas, estrategias o sistemas para transformar el aspecto conductual en la operación de las instituciones. Se requiere una intervención más profunda, en el nivel de los principios y valores que regulan y animan la conducta, a través de una propuesta valora verdadera que atraiga a las personas. La tarea de redefinir o replantear los principios y valores de la operación de la empresa no es sencilla, especialmente por que en algunas ocasiones puede confrontar la realidad de la organización con las aspiraciones o ideales de la alta dirección.

Aquí se representan algunas recomendaciones para acometer esta tarea:

- Discutir, en el nivel del equipo directivo, cuales deberían de ser los valores más importantes de la institución, de acuerdo con su misión, los objetivos estratégicos y las transiciones organizacionales deseadas.
- La expresión de valores y principios identificados debe examinarse con cuidado para que sea orientadora y para evitar confusiones.
- Una vez que el equipo directivo cuente con el enunciado de los valores y principios conviene anticipar el grado de aceptación y credibilidad que tendrán en el resto de la organización y prever respuestas directivas y convincentes para las dudas o cuestionamientos que seguramente aparecerán por las inevitables diferencias entre la realidad y los ideales.
- Iniciar con cuidado la difusión de los principios y valores, discutiéndolos con los funcionarios de mando medio hasta lograr su convencimiento y después repetir esta acción con el personal de nivel operativo.
- Lo más importante se presenta después de la difusión pues ahora la alta dirección deberá demostrar que verdaderamente cree en los postulados que ha enunciado. A partir de este momento las palabras tendrán que ser respaldadas por las decisiones y los hechos. Tal vez este es el punto de no retorno en la transición de la cultura organizacional.

Principios y valores

"El liderazgo implica la definición y la expresión clara de los principios y valores en los que se sustenta el movimiento de la calidad total"⁽²⁷⁾.

27 INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO. Diplomado en Calidad Total, 1992.

3.6 GENERACION DE PODER: *EMPOWERMENT*

La palabra inglesa *empowerment*(28), que resulta prácticamente intraducible, se refiere a la capacidad de los dirigentes para liberar la energía de las personas y generar poder en los equipos de trabajo, así como para orientarlos hacia la consecución de los objetivos de calidad y productividad de las organizaciones.

El término *empowerment* aparece cada vez más en los programas de desarrollo directivo, lo cual evidencia la urgencia de cambiar las tendencias autoritarias y centralistas de los jefes tradicionales.

A continuación se presentan algunas formas para generar o liberar el poder de las distintas áreas de la organización con el propósito de realizar los objetivos de calidad y productividad, y en función de la misión de la empresa:

1. Proponer estrategias y acciones que tengan un significado claro y que den sentido al esfuerzo de las personas.
2. Aumentar la competitividad de las empresas a través del impulso de los procesos de aprendizaje y adaptación a las adaptaciones del entorno social.
3. Restituir la confianza de las personas en la organización y en su destino común.
4. Estructurar un sistema de reconocimiento y recompensa al logro de metas con objetividad y equidad.
5. Crear un sentimiento de orgullo en las personas por el hecho de contribuir a la organización.
6. Ofrecer alternativas atractivas a las personas para resolver su futuro, por medio de la planeación de su carrera profesional y del mejoramiento de la calidad de la vida laboral.
7. Impulsar el desarrollo de los individuos y de los equipos de trabajo, a través de la retroalimentación positiva.
8. Generar un ambiente de cooperación y acuerdo entre las personas y los grupos alineando sus esfuerzos hacia una causa común.
9. Mantener un ambiente agradable y romper los aspectos rutinarios del trabajo para convertirlo en algo interesante e incluso divertido.
10. Crear una corriente de delegación de autoridad en toda la organización para que la toma de decisiones se produzca la más cerca posible de los niveles de atención a los clientes.

28 EICHER L. D., *Quality Management in the '90s*, Quality Forum, Volumen 18 Número 2, 1992.

Empowerment: formas para generar poder y liberar energía

1. Proponer acciones que tengan un significado y un sentido claros.
2. Impulsar procesos de aprendizaje y adaptación al entorno.
3. Restituir la confianza en la organización.
4. Reconocer y recompensar el logro de metas.
5. Crear un sentido de orgullo.
6. Apoyar la planeación de carrera en la empresa.
7. Dar retroalimentación positiva.
8. Alinear los esfuerzos de los grupos en una misma dirección.
9. Mantener un ambiente agradable y romper la rutina.
10. Delegar la toma de decisiones.

A continuación encontramos el punto de vista de Jack Welch, integrante de la empresa General Electric:

"El mundo de los noventa, y más allá, no pertenecerá a los "administradores" que hacen la danza de los números, ni a los jefes que usan un lenguaje ininteligible para los negocios para parecer listos. El mundo será de los líderes apasionados, de las personas que no solo tengan una enorme cantidad de energía en ellas mismas, sino que sean capaces de energizar y dar poder de realización a aquellos a quienes dirigen"⁽²⁹⁾.

3.7 TRES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS DE PORTER

Michael Porter⁽²⁰⁾ de Harvard identificó tres estrategias genéricas que una firma puede adoptar. Son genéricas por que pueden ser adecuadas en un nivel amplio para diferentes tipos de organización. Sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

Estrategia global del liderazgo en costos

Este enfoque estratégico está dirigido a la reducción de los costos, basado en gran medida en la experiencia. Así, el hincapié puede recaer en mantener una vigilancia estricta sobre los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas, servicio y otras. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de costos más bajas que sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación en el mercado relativamente grande e instalaciones eficientes en cuanto a costos.

Estrategia de diferenciación

Una compañía que siga una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en lo que toca a productos o servicios. Los automóviles deportivos Porsche son verdaderamente especiales, y también lo es la compañía Caterpillar bien conocida por su servicio rápido y disponibilidad de repuestos.

29 INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO, Diplomado en Calidad Total, 1992.

Estrategia de enfoque

Una compañía que adopte una estrategia de enfoque se dirige a grupos especiales de consumidores, una línea de producto particular, una región geográfica específica o cualquiera aspectos que conviertan en el punto focal de los esfuerzos de la firma. En vez de arrendar a la industria total con sus productos o servicios, una empresa puede centrarse en dominar un segmento específico de mercado. Esto puede lograrse mediante una estrategia de bajo costo, una de diferenciación o ambas.

CAPITULO 4

FILOSOFIA ORIENTADA A LA SATISFACCION DEL CLIENTE

"La filosofía de la calidad obliga a identificar las necesidades del cliente para que los servicios educativos respondan realmente a sus requerimientos"⁽³¹⁾.

4.1 FILOSOFIA PARA UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Afortunadamente los dirigentes de las empresas se han dado cuenta de lo importante que es contar con una manera de pensar en las instituciones, es decir, con una filosofía organizacional⁽³²⁾, que se forma a partir de la decisión de formularse preguntas serias, profundas y oportunas acerca de la naturaleza y del papel de la empresa en su entorno social.

En los momentos de estabilidad y de realización permanente las organizaciones operan a partir de una filosofía más normativa, cuyos principios tienen validez incuestionable. De esta filosofía se obtienen conclusiones que guían, las decisiones de la empresa.

En cambio, cuando se enfrentan situaciones nuevas surge la inteligencia creadora para romper los viejos moldes de actuación y las aparentes deducciones lógicas. La autocrítica desborda los principios formales al cuestionar su vigencia y a través de una revisión radical de las prácticas y las costumbres, abre paso a la generación de la cultura de calidad y productividad que exigen las presentes condiciones de los mercados. El desarrollo de la filosofía de este siglo contrasta dos tipos de conocimiento: el saber instrumental que, en tema de la calidad, estaría centrado en mejorar el producto, y el saber emancipativo que pone su atención en la dignidad del cliente y de la empresa en su conjunto.

Cuando la filosofía de la calidad se orienta, en primera instancia, al saber técnico instrumental la calidad de los artículos se convierte en una prioridad que beneficia al consumidor y, consecuentemente, al propio productor que aumenta las utilidades de su negocio. Sin embargo, si el conocimiento se queda en lo instrumental el riesgo humano puede ser grande si lo que se pretende es producir más de lo que sea con tal de venderlo a toda costa.

Por el contrario, cuando el empresario está verdaderamente dispuesto a revisar las estructuras de su pensamiento, como lo reclaman las extraordinarias transformaciones que preludian al tercer milenio, la filosofía de la calidad incluirá ineludiblemente, al saber emancipativo para que los productos servicios realmente satisfagan necesidades, en vez de crearlas, y que el esfuerzo invertido en su elaboración adquiriera, por la vía de la participación y creatividad, el sentido humano que tiene.

31 INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO. *Diplomado en Calidad Total*. 1992.

32 *Ibidem*, Op. Cit.

Es esta doble orientación técnica libertadora, la que finalmente el cliente o usuario reconoce en la transformación de las organizaciones y a la cual le concede su lealtad.

La importancia del enfoque al mercado

Philip Kotler⁽³³⁾ precisa que la mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de procesos de intercambio.

De acuerdo con la definición de Kotler las empresas deben identificar las necesidades y deseos de un grupo de consumidores y proponerles productos o servicios que puedan satisfacerlos. En este Intercambio humano radica la naturaleza del negocio de las empresas. Este concepto de mercadotecnia es una manera de pensar o filosofía importante para toda la organización ya que así el logro de sus objetivos tiene una razón de ser en la satisfacción de los clientes y usuarios.

Frente a la intensa manipulación que se da en la actualidad para crear artificialmente una demanda de productos superfluos, la vuelta a la concepción sencilla y natural de la investigación de mercados parece de la mayor importancia. De acuerdo con esta concepción verdaderamente humana, y por lo tanto social de la mercadotecnia, se afirma que las organizaciones que desempeñen una buena labor para satisfacer las auténticas necesidades de sus clientes ganarán su lealtad, una buena imagen y, desde luego, la preferencia por sus productos. Incluso ya se empieza a manifestar en las corrientes actuales de la comercialización la preocupación por lo natural y, en especial, por lo ecológico. Hay ejemplos como los de productos biodegradables y que no dañan la capa de ozono que protege a la Tierra y los de productos agrícolas que no han sido tratados con pesticidas.

En los próximos años se comprobará que la calidad es, en efecto, la parte central de la mercadotecnia y que no son disciplinas separadas. Las empresas con una calidad pobre en sus productos y servicios no pueden tener éxito a pesar de la eficacia de su fuerza de venta o de lo poderosa que sea su publicidad. La promoción y las ventas, en esa situación, sólo podrán persuadir a que más personas experimenten la mala calidad de los artículos y que aprendan a evitar a la empresa en el futuro.

Por lo anterior, los mejores programas de mercadotecnia son aquellos que no sólo promueven a la firma, sino que orientan a la organización a utilizar gran parte de su energía en la creación de un ambiente en el cual las personas quieren y pueden servir mejor al cliente, que es, al final de cuentas, el gran promotor de la empresa.

33 THE ECONOMIST, *The cracks in quality*, Abril 18, 1992.

La orientación de la empresa al producto o al mercado

En los ambientes protegidos, que prevalecieron en el país desde la década de los cincuenta, las fuerzas económicas privilegiaron a los productos sobre los consumidores sin una visión a largo plazo, lo cual dio una orientación específica a las empresas que, en las condiciones actuales, parece estar modificándose.

Cuando la demanda, de manera natural o artificial, es mayor que la oferta las empresas se orientan más al producto que al mercado. Las empresas que siguen esta filosofía consideran que la función de la mercadotecnia se reduce a vender lo que ha sido fabricado y las decisiones se orientan al incremento de la capacidad de la planta productiva, a mejorar los procesos de transformación y a establecer estándares y costos de producción.

Por otra parte, cuando la oferta es mayor que la demanda, tal como suele ocurrir en los mercados abiertos, las organizaciones experimentan cómo el hecho de producir un artículo no les garantiza su venta; ante esta circunstancia las empresas se orientan más al mercado que al producto. La base fundamental de esta orientación es el papel que juega el cliente en la empresa y la importancia que adquiere la identificación de las necesidades y los deseos de un grupo específico de posibles consumidores. Las decisiones, con esta filosofía, se orientan fundamentalmente a la investigación de mercados, al desarrollo de estrategias de comercialización y a una oferta de productos o servicios que proporcione una adecuada satisfacción a los usuarios y el logro de los resultados financieros de la empresa.

Esta última orientación no sólo implica que exista un área de la empresa dedicada a la función de mercadotecnia, sino que esa manera de pensar se manifieste en las actitudes de toda la organización hacia el cliente.

De este modo una institución puede elegir entre estas dos orientaciones: buscar que el mercado consuma lo que se ha producido o centrar la atención en las necesidades del cliente y buscar cómo satisfacerlas de la mejor manera posible. La primera posición implica una visión del hombre como un agente de consumo que cada vez tiene más posibilidades de selección, de ahí que la empresa pueda no sobrevivir a largo plazo. En la segunda opción se busca un equilibrio entre la satisfacción de las expectativas del consumidor en el contexto de la sociedad y los objetivos económicos de la empresa tanto en el corto como en el largo plazo.

4.2 PRIMERA IDEA: LA CALIDAD SE DETERMINA CON LA SATISFACCION DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente como indicador principal de la calidad ha revolucionado el antiguo concepto de que la empresa era la única que podría decir si sus productos y servicios tenían la calidad apropiada, de acuerdo con criterios técnicos.

Esta idea no es gratuita ni caprichosa. En realidad es una búsqueda de respuestas a los nuevos clientes, más exigentes que los del pasado. Las investigaciones y la experiencia de los dirigentes de empresas coinciden en señalar que las decisiones de compra y la preferencia de los consumidores se guían, cada vez más, por los siguientes factores:

- 1 **Confiabilidad de los productos y servicios de la empresa.** Es la capacidad de la organización para elaborar el producto o proporcionar el servicio ofrecido de una manera acertada. Por ejemplo: alta calidad de los productos, confianza en la entrega oportuna, transporte adecuado y facturación precisa.
- 2 **Características tangibles y funcionales de los productos y servicios.** Se refiere a la calidad física y funcional de los productos, desde su diseño agradable hasta su uso fácil y aun placentero. Por ejemplo, los refrigeradores han dejado de ser simples cajas blancas que enfrían a un nivel determinado y se han convertido en artículos atractivos y decorativos que realizan otras funciones diversas que desean los distintos miembros de la familia.
- 3 **Velocidad de respuesta.** Este factor incluye la capacidad para dar una respuesta rápida a las distintas interacciones con el cliente. Por ejemplo: el ofrecimiento del menor plazo de entrega, la atención más rápida a telefonemas, y la contestación más rápida de correspondencia.
- 4 **Servicio superior.** Se refiere a la disposición de ayudar a los clientes y darles un trato cortés, amable y respetuoso al proporcionarles servicios eficaces. Por ejemplo: la facilidad para hacer negocios con la empresa; la flexibilidad de los ejecutivos, la capacitación y profesionalismo del personal de atención al público y de servicios de reparación o mantenimiento.
- 5 **Empatía con el cliente.** Este factor significa la capacidad de la empresa para ponerse en la posición del cliente, comprender sus requerimientos y favorecerlo en lo posible. Incluye las visitas a los clientes, la ubicación conveniente de los establecimientos, los servicios amistosos al usuario y el conocimiento y atención personalizados.

La importancia de la satisfacción del cliente

CLIENTES INSATISFECHOS	CLIENTES SATISFECHOS
• 75 % no manifiesta sus quejas.	• Lo comunican 4 o 5 personas más.
• Lo comunican a 9 o 10 personas más.	• 70 % de los consumidores que han visto resueltos sus problemas son los clientes más leales.
• 63% cambia de proveedor.	• Cada vez buscan recibir más valor agregado a cambio de su dinero.
• Se necesitan de 7 a 12 servicios buenos para cambiar su opinión.	

4.3 SEGUNDA IDEA: LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD SE DERIVAN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

"Para sobrevivir y prosperar en estos días, una empresa debe encontrar las formas para dar mayor relevancia a sus transacciones con los clientes", dice Spencer Hutchens, Vicepresidente de la Sociedad Americana de Control de Calidad. "La estrategia para ganar no es simplemente satisfacer a los clientes en sus requerimientos básicos sino ir hacia sus expectativas para que lleguen a convertirse en clientes leales que continúen regresando una y otra vez"⁽³⁴⁾.

Uno de los principales factores que obstaculizan el buen éxito y el desarrollo de muchas organizaciones es la distancia que mantienen con sus clientes y, por lo tanto, el desconocimiento de sus requisitos ya se trate de sus necesidades actuales o de sus expectativas.

En efecto, para algunas empresas el cliente es sólo una molestia o una interrupción, alguien que quita el tiempo y que demanda una atención personal, como si fuera el único.

La cercanía con quien consume un producto o con el usuario de un servicio implica, en primer término, su percepción como persona y el respeto a su dignidad; en segundo lugar, el reconocimiento de cuales son sus verdaderos problemas y necesidades y, finalmente, la convicción y el deseo de responder a sus expectativas a través del aumento constante de la calidad de los productos y servicios.

Esta vocación de servicio debe ser auténtica y no utilizarse sólo como un medio publicitario, ya que si se utiliza así, se corre el riesgo de que el cliente perciba que el acercamiento no es real cuando los productos y servicio no responden a sus necesidades.

Una pregunta esencial es la que se refiere a los límites de la cercanía con el cliente en términos de calidad y servicio. La respuesta a la pregunta de cual nivel de calidad es suficiente, se encuentra en la clara percepción de los requerimientos principales del cliente, así como en las implicaciones que tiene en los costos, en relación a las posibilidades reales de las organizaciones y de los propios clientes. En este sentido, conviene recordar que la empresa está obligada a responder a las necesidades del cliente y no a las necesidades del cliente y a no confundirse para beneficio de ambos.

La cercanía con los clientes y usuarios

¿Que haría usted si fuera el director de servicio al cliente de una de las mas glamorosas y admiradas compañías del mundo y se entera que sus consumidores quieren de usted algo más que simplemente el último, más rápido y más adecuado equipo que ha producido? He aquí algunas respuestas viables:

34 GONZALEZ Carlos, Control de Calidad, Ed. Mc Graw Hill (floppy incluido).

1 Desarrollar una vocación genuina de servicio. John F. Akers, directivo de IBM dice: "cuando establecimos a gran escala 'sentarnos con el cliente', aprendimos que lo que ellos esperaban de nosotros no era un simple proveedor sino un socio genuino en sus negocios", y agrega que, "llegó a ser claro que todos nuestros competidores estaban afinando sus planes de producción y dirección futura en forma mucho más agresiva e intensa de lo que nosotros lo estábamos haciendo. Estábamos gastando millones de dólares al año pero no nos estábamos comunicando. Ellos no tenían una idea clara de lo que estaba por venir en IBM y no utilizábamos sus perspectivas para incluirlas en nuestros esfuerzos de desarrollo"⁽³⁵⁾.

2 Actuar sobre la base de una actitud reflexiva. "Las compañías más competitivas son aquellas que se dan cuenta de que cada interacción que tiene el cliente con sus productos y servicios es un punto de reflexión en la calidad", dice Colby B. Chandler, de Kodak. "Si el servicio o producto es percibido como defectuoso y pobremente entregado las posibilidades mayores son que el cliente no regrese"⁽³⁶⁾.

3 Imprimir realismo y sentido práctico en el servicio al cliente. Acerca del indispensable realismo Peters y Waterman ofrecen el siguiente ejemplo: "el cliente que busca una ensalada barata, no espera que contenga aguacate, pero sí espera que la lechuga esté limpia y fresca. El vendedor de ensaladas debe concentrarse en que la lechuga esté limpia y fresca y olvidarse de buscar aguacates baratos"⁽³⁷⁾.

Resulta también muy ilustrativo el sentido práctico de un destacado vendedor de automóviles que dice: "Hago algo que muchos vendedores no hacen, estar convencido de que la venta empieza realmente después, no antes. El cliente aún no ha salido por la puerta y ya se está redactando una nota dándole las gracias, y cuando vuelve en busca de servicio de mantenimiento, luchó por el para conseguirle lo mejor.

CERCANÍA CON CLIENTES Y USUARIOS

- Vocación genuina de servicio. Cuando establecimos a gran escala "sentarnos con el cliente", aprendimos que lo que ellos esperan no es un simple proveedor, sino un socio genuino en sus negocios (IBM).
- Actitud reflexiva. Cada interacción que tiene el cliente con nuestros productos y servicios es un punto de reflexión en la calidad (Kodak).
- Realismo y sentido práctico. El cliente que busca una ensalada barata no espera que contenga aguacate, pero sí que la lechuga esté limpia y fresca. El vendedor debe concentrarse en que la lechuga esté limpia y fresca y olvidarse de buscar aguacates baratos (Peters y Waterman).

35 GONZALEZ Carlos, *Control de Calidad*, Ed. Mc Graw Hill (floppy incluido).

36 *Ibidem*, Op. Cit.

37 *Ibidem*, Op. Cit.

El modelo de la alineación cliente proveedor

Una manera práctica y accesible para comprender mejor la interacción entre los requisitos, necesidades o expectativas, y la capacidad de respuesta de la empresa como proveedora de los productos y servicios, lo constituye el modelo que se ha denominado "alineación de cliente y proveedor". Primero habrá que contestar las siguientes preguntas:

Cliente	Proveedor
· ¿Quién es mi cliente?	· ¿Cual es mi producto o servicio?
· ¿Cuales son sus requisitos: necesidades y expectativas?	· ¿Excede mi producto o servicio sus expectativas?
· ¿Cómo percibe el cliente su propia satisfacción?	· ¿Cómo percibo yo la satisfacción del cliente?

La combinación de las respuestas a estas seis preguntas puede originar tres situaciones, en el modelo de alineación cliente proveedor, como sigue:

- Los requisitos del cliente coinciden con la capacidad del proveedor, en cuyo caso se habla de una alineación adecuada.
- Los requisitos del cliente superan la capacidad del proveedor, en cuyo caso la empresa tiene que estar reprocesando el trabajo para tratar de satisfacer a los usuarios.
- Los requisitos del cliente resultan menores que la capacidad de respuesta del proveedor, en cuyo caso se habla de que existe una pérdida de oportunidades para la empresa que podría servir mucho más a sus clientes, tal vez con rendimientos adicionales interesantes.

"El modelo de alineación cliente proveedor es un instrumento que, de manera muy sencilla, facilita una evaluación autocrítica del desempeño de las distintas áreas y niveles de la organización o de la empresa en su conjunto"^(3a).

4.4 TERCERA IDEA: HACER BIEN LAS COSAS DEBIDAS

La calidad ha sido muchas veces asimilada con la frase hacer bien las cosas y ese concepto es correcto, desde luego, tan correcto que cuando se pregunta a un grupo de personas: ¿quién no está de acuerdo con hacer bien las cosas? No hay generalmente quien se atreva a decir de manera abierta: Yo

Sin embargo, es común que, ante el enfoque de la calidad, muchas personas piensen: Ahora resulta que no sólo tengo que hacer las cosas, sino que además tengo que hacerlas bien. Eso es demasiado trabajo, sin darse cuenta que, en realidad, su trabajo consiste precisamente en hacer bien las cosas.

38 CROSBY Philip. *Calidad sin Lágrimas*. Ed. CECSA.

Por lo anterior, la idea de que hay que hacer bien las cosas debidas resulta de mucha importancia, ya que en una cultura de calidad total lo que se pretende es que las personas sólo hagan lo que deben hacer y que eso lo hagan bien, dado que esa afortunada combinación es lo que en realidad agrega valor a los productos y servicios que la empresa proporciona a sus usuarios.

Esta idea implica que de nada sirve hacer bien, e incluso muy bien, las cosas que no se deben hacer, puesto que no agregan valor a los productos. Por el contrario, si sólo se realizan las cosas que se deben hacer, seguramente sobrar tiempo y energía para hacerlas de manera excelente.

En las organizaciones tradicionales suele suceder que muchas personas se mantengan ocupadas a plena capacidad sin que su trabajo sea verdaderamente significativo para elevar la productividad de la empresa. De aquí se desprende que mantenerse muy ocupado no es sinónimo de ser muy productivo. Por eso la idea de hacer bien las cosas debidas es fundamental en la filosofía de la calidad total. ¿Cómo se puede saber qué es lo que se debe hacer?

Desde luego, una primera respuesta se encuentra en la información que proporciona la planeación estratégica, es decir, la visión, la misión, los objetivos, las políticas y los procedimientos que orientan el desarrollo del trabajo en la organización. Además conviene acudir al sentido común de las personas que les indica, de manera lógica y sencilla, una sabia distinción entre lo que deben y no deben hacer.

Por otra parte, hacerlo bien o hacerlo mal se refleja en el desempeño que tienen las personas en la ejecución de su trabajo. En general, el desempeño depende de las aptitudes, las actitudes, la capacitación, el equipo y el clima organizacional, entre otros factores que impulsan o restringen la calidad y productividad de las personas y de los grupos.

La matriz para la búsqueda de la calidad

A partir de estos dos elementos, la planeación estratégica y la evaluación del desempeño, se ha desarrollado un instrumento denominado "matriz para la búsqueda de la calidad"⁽³⁹⁾.

Como se puede observar en la gráfica, en el eje horizontal se ubica lo que no debemos hacer en el extremo izquierdo y lo que sí debemos hacer en el extremo derecho. En el eje vertical se indica lo que no hacemos bien en el extremo inferior, en tanto que en el extremo superior se encuentra lo que sí hacemos bien. La combinación de las posiciones forma cuatro cuadrantes que se describen a continuación.

39 CROSBY Philip, *Ibidem*.

Cuadrante 1. Hacer mal cosas indebidas. En este cuadrante se ubican todas aquellas acciones que no debemos hacer y que además no las hacemos bien. Por ejemplo un trabajador señalaba que el no debía tratar de componer un determinado equipo pues no sabía como hacer esa actividad que correspondía al área de mantenimiento.

Cuadrante 2. Hacer bien cosas indebidas. Aquí se encuentran todas aquellas acciones que no debemos hacer, aunque las hacemos bien. Por ejemplo, una maestra decía que ella no debía alterar una calificación de un alumno aunque lo hiciera tan bien que no se notara en las actas.

Cuadrante 3. Hacer mal cosas debidas. Este cuadrante resulta de la combinación de lo que sí debemos hacer y que no lo hacemos bien. Por ejemplo, un vigilante indicaba que el debía hacer su ronda pero que lo hacía mal, ya que se saltaba algunas áreas que requerían de inspección.

Cuadrante 4. Hacer bien las cosas debidas. Aquí se concentran todas aquellas actividades que sí debemos hacer, y que además las hacemos bien. Por ejemplo, una secretaria refería que elaboraba la correspondencia de manera oportuna y sin errores ortográficos.

Con la aplicación de la matriz resulta evidente que las acciones ubicadas en los cuadrantes 1, 2 y 3 no contribuyen a la calidad, que si las acciones indebidas que se ubican en los cuadrantes 1 y 2 simplemente se dejan de hacer con eso se mejora la calidad, en tanto que si las que se ubican en el cuadrante 3 se refuerzan, por ejemplo con capacitación o equipamiento, se pueden trasladar al cuadrante 4, que finalmente es el único que sí contribuye a la calidad y orienta el trabajo hacia la excelencia.

4.5 CUARTA IDEA: HACER BIEN LAS COSAS DESDE EL INICIO, A LA PRIMERA Y ÚNICA VEZ

Deming insiste en la importancia de dejar de depender de la inspección tanto de la producción en proceso como de la terminada para lograr la calidad, incorporándola al producto desde la fase inicial de diseño. Por lo anterior, otra de las ideas básicas que constituyen la filosofía de la calidad es que hay que hacer bien las cosas desde el inicio, a la primera y única vez.

Hacer las cosas bien desde el inicio implica reconocer la importancia de contar con insumos de buena calidad que tienen su origen en los proveedores. Este simple hecho ha traído consigo la declinación del concepto de la empresa cerrada, independiente y aislada para dar paso a la nueva visión de las organizaciones extendidas, aquellas que se conciben abiertas, interdependientes y en estrecho contacto tanto con sus clientes como con sus proveedores de bienes y servicios dentro de una comunidad.

Desarrollo con los proveedores

La participación de clientes no agota los esfuerzos para lograr la mejor calidad en los productos de las empresas. Es necesario abrir nuevos cauces para la intervención de los proveedores a fin de obtener de ellos insumos y materias primas más adecuados a los procesos de conversión. Por ello muchas organizaciones llevan a cabo programas de selección y desarrollo con sus proveedores.

Un programa de Xerox, iniciado en 1981, fue destinado a cerrar la brecha de calidad y costos de materiales que existía con sus principales competidores, especialmente los japoneses, y abarcó acciones como las siguientes:

- Reducir su número de proveedores de 2,500 al de 350, considerando sólo a los mejores.
- Brindar entrenamiento a los proveedores en control estadístico de la calidad y técnicas de producción del tipo Justo a Tiempo.
- Crear una actitud en ellos de verdaderos socios en el desarrollo de los productos.

La meta fue hacer de este grupo selecto de proveedores una extensión de Xerox, de tal modo que los materiales pudieran ir directamente a los centros de producción o de distribución en el mundo sin inspección. El programa ha resultado exitoso, pues antes sólo el 30% de los materiales podían recibir este trato, en cambio ahora el porcentaje se ha elevado al 90%.

Con un programa similar basado en el establecimiento de un compromiso de calidad, servicio, oportunidad, soporte técnico y precio, la empresa AMP ha logrado que sus clientes acepten un 98% de sus productos, incluido el hecho de que el 70% de los clientes reportan una aceptación del 100%. Esto le ha proporcionado a cada vez más productos de la empresa el estatus de embarque asegurado lo que significa la eliminación de la inspección de entrada a los almacenes de sus clientes.

El programa de calidad de AMP, en combinación con sus proveedores, fue iniciado en 1983 e incluyó a todas las áreas de la empresa. Walter F. Raab, miembro del Consejo de Administración dice: "El proveedor que pueda entregar productos con el estatus de embarque asegurado, que pueda comprometerse con clientes multinacionales y que pueda competir con el mejor precio de manufactura, no tendrá ningún problema para estar en nuestra lista de preferencias"⁽⁴⁰⁾.

Cada día más empresas dan pasos tendientes a:

- Seleccionar mejor a sus proveedores de acuerdo con la confiabilidad de sus materiales.

40 UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, Diplomado en Excelencia Directiva. Dirección Administrativa, 1992.

- Iniciar programas de desarrollo con sus proveedores, que incluyan amplios esfuerzos de entrenamiento.
- Mantener una corriente continua de información acerca de planes, metas y especificaciones de calidad para los productos y servicios, a través de reuniones de trabajo con los proveedores, reuniones que son parte de la planeación estratégica de las empresas.
- Distinguir con reconocimientos públicos a los proveedores con los productos de mejor calidad.
- Es conveniente aclarar que este tipo de acciones con anterioridad se inscribían en programas de Desarrollo de Proveedores, en tanto que hoy se denominan programas de Desarrollo con los Proveedores, transformación muy importante pues implica el abandono de un modelo paternalista y la adopción de un trato más igualitario entre empresas asociadas para lograr un mismo fin: la mejor calidad para la satisfacción de las expectativas del cliente.

Desarrollo con los proveedores

- Selección de proveedores, de acuerdo con la confiabilidad de insumos.
- Entrenamiento de proveedores. Control estadístico de procesos. Técnicas de producción tipo "justo a tiempo". Análisis de restricciones.
- Establecimiento de compromisos de calidad, servicio, oportunidad y precio. Categoría de embarque asegurado. Compartir información acerca de planes.
- Distinguir con reconocimientos públicos a los proveedores con los productos de mejor calidad. Premio Nacional de Calidad. Distinciones Institucionales.

Proveedores internos y clientes internos

Uno de los conceptos más importantes que se han derivado de esta idea básica de la filosofía de la calidad es el que se refiere a los proveedores internos y los clientes internos.

Para comprender este concepto hay que recordar que el proceso de conversión de los insumos en productos o servicios es en realidad una cadena de transformaciones sucesivas.

El proceso se inicia cuando el proveedor externo proporciona insumos al primer eslabón de la cadena productiva, que es su cliente. En esa área de trabajo los insumos se transforman en un producto, que a su vez será un nuevo insumo para ser transformado en el segundo eslabón y así sucesivamente hasta entregar un producto final o un servicio directo al cliente externo de la empresa.

Lo importante es que cuando la primera área entrega un producto se convierte en un proveedor interno de la siguiente, la cual es, a su vez, su cliente interno. Entonces, el cliente interno es aquella persona, o grupo de la empresa, a quien se entrega el resultado de un proceso de transformación; en tanto que el

proveedor interno es aquella persona o área de la cual se recibe un insumo para realizar el trabajo. Por ejemplo, si el almacén recibe las materias primas que le envía un proveedor externo, cuando las surte a alguna de las reas de producción se convierte en proveedor interno de dicha unidad de trabajo, la cual es su cliente interno y no aquellos latosos y exigentes, como tradicionalmente suele verse a las reas de producción.

Cabe agregar que todos somos proveedores internos y clientes internos en alguna parte del proceso, por ejemplo: compras es proveedor interno del almacén, pero también es cliente interno de quien hace la requisición de compra, en cuanto a la información que contiene este formulario.

Sin embargo, este concepto tan útil y clarificador de los papeles de las personas y de las unidades organizacionales, sólo opera con verdadera efectividad si existe, entre ellas, el espíritu del trabajo en equipo.

4.6 QUINTA IDEA: HACER MUY BIEN LAS COSAS LA SEGUNDA VEZ

La creación y el mantenimiento de una cultura organizacional de cero defectos es, desde luego, más una genuina y legítima aspiración que debe enfatizar la alta dirección que una realidad constante en la operación de la empresa. De hecho, siempre existir una porción de defectos en los productos y de insatisfacción con los servicios, por lo cual se acostumbra decir que generalmente tal organización tiene una buena calidad. Sin embargo ¿quién desea ser atendido por un cirujano que generalmente tiene éxito en sus intervenciones quirúrgicas; o viajar por una línea aérea cuyos pilotos son generalmente profesionales y confiables?

Como clientes o usuarios aspiramos a que se nos de el mejor servicio y productos libres de fallas, incluso cuando sabemos que todas las empresas tienen esa porción de defectos. Por lo anterior, es muy importante entender esta idea básica de la filosofía de calidad: "hay que hacer muy bien las cosas la segunda vez", es decir, cuando se tienen que corregir errores técnicos o humanos.

No es fácil hacer las cosas muy bien la segunda vez. De hecho, en un artículo de Hart, Heskett y Sasser, titulado "El redituable arte de la mejora de los servicios", se indica que: "Los estudios que hemos efectuado muestran que más de la mitad de los esfuerzos realizados para responder a las quejas de los clientes han reforzado actitudes negativas de éstos hacia los servicios que se les proporcionaron"⁽⁴¹⁾. Una conclusión ligera sería decir que no hay cómo darle gusto a los clientes porque son difíciles y aun mal intencionados; y tal vez se podrían presentar como evidencia un buen número de casos.

41 UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. Diplomado en Excelencia Directiva. Dirección Administrativa, 1992.

Sin embargo, otra investigación conducida por Goodman aclara que: "Hemos encontrado premeditación en los motivos de queja por parte de los clientes en sólo un 1% a 2%, pero la mayoría de las organizaciones intentan defenderse de esos clientes inescrupulosos tratando al 98% restante, que son clientes honestos, como si fueran pillos con tal de agarrar a los abusivos"⁽⁴²⁾. Por estas investigaciones ha crecido admirablemente el concepto de la inocencia del cliente, como base para hacer muy bien las cosas cuando se trata de la segunda ocasión que se intenta satisfacer sus expectativas.

Recuperación de la confianza del cliente

Resulta evidente que hacer muy bien las cosas requiere un esfuerzo superior para sorprender agradablemente al consumidor insatisfecho y, sobre todo, para evitar que se repitan los errores que se cometieron la primera vez.

Como decía el gerente de un hotel: "Si hubo algún problema con la reservación o una tardanza en el alojamiento de un huésped le mando unas flores o unas frutas, sin cargo extra, desde luego. Lo que me interesa es hacerle saber que me importa y que lamento la falla de mi hotel, de la cual el huésped no tiene la culpa"⁽²⁷⁾. En esta parte de la filosofía de calidad adquiere mucha importancia la concepción del error como una falla humana y como un problema que es inaceptable y que hay que solucionar, pero no como un motivo para únicamente buscar culpables y sancionarlos, pues esto último no resuelve las causas del problema y, en cambio, sí puede agravarlas.

Los clientes, tanto externos como internos, reciben los servicios que se les proporcionan con diferentes grados de conciencia y atención dependiendo del nivel de tolerancia que tienen hacia los mismos. El nivel de tolerancia lo determina la diferencia admitida por el cliente entre los servicios o productos que espera y su percepción de los que recibe.

En general, los servicios tienen un nivel de tolerancia menor que los productos, especialmente porque su elaboración es simultánea a su prestación y, a diferencia de los productos, es más difícil su sustitución cuando presentan defectos. El pago de la nómina, un servicio que el área de recursos humanos proporciona al personal, es un ejemplo de nivel mínimo de tolerancia, pues si no se paga con la exactitud y oportunidad debidas, el malestar de las personas afectadas es muy grande.

El nivel de tolerancia, tanto de servicios como de productos, se reduce cuando se trata de situaciones de reclamación por fallas o defectos, es decir, cuando se está en la segunda vez, por lo cual hay que hacer las cosas muy bien.

42 CROSBY Phil, Hablemos de Calidad, Ed. Mc Graw Hill, 1990.

La imagen de la empresa

La imagen de la empresa en el cliente depende principalmente de la confiabilidad de sus productos y servicios, es decir, de la capacidad de la empresa para desempeñarse bien la primera vez, así como de su capacidad de recuperación ante eventuales reclamaciones por fallas y defectos, pues como lo indican las investigaciones, el cliente que ha visto resueltos sus problemas con prontitud es el que se vuelve leal.

Por ejemplo, la situación de dos empresas A y B, las cuales tienen un nivel de confiabilidad similar, con una imagen en el cliente un poco superior en A con respecto a B, a partir de su experiencia de primera vez. Sin embargo, cuando hay fallas en las dos empresas, experiencias de segunda vez, la empresa A realiza un buen esfuerzo de recuperación y eleva su imagen, en tanto que la empresa B tiene un desempeño malo en la recuperación y sufre lo que Mary Jo Bitner calificó de doble desviación, es decir, aun cuando la empresa B trate de mejorar su confiabilidad al no satisfacer al cliente baja aún más su imagen.

Por lo anterior, las instituciones están realizando actividades tendientes a mejorar la recuperación de la confianza de los clientes, tales como:

- Recabar la opinión que tienen los clientes acerca de los productos y servicios de la empresa.
- Identificar rápidamente los problemas que le originan al cliente las fallas o defectos de los productos y servicios.
- Procurar resolver esos problemas a satisfacción del usuario.
- Aprender la lección de las fallas y errores e incorporarlas en los sistemas de trabajo de la organización.

4.7 SEXTA IDEA: INSISTIR CON CONVICCIÓN EN LA MEJORA CONTINUA HASTA LOGRAR LA EXCELENCIA

Una buena recuperación no es suficiente para crear y mantener una cultura de calidad y productividad. Aun cuando la empresa realice un esfuerzo adicional al dar servicio al cliente la segunda vez por causa de fallas o defectos, si no es capaz de mejorar sus servicios, la siguiente interacción con el cliente tiene muchas probabilidades de ser deficiente y afectar de manera severa la imagen institucional.

Por lo anterior, se considera que la idea de que hay que insistir con convicción en la mejora continua de la calidad hasta lograr la excelencia es la más importante, pues da continuidad a los esfuerzos de las organizaciones y permanencia a los valores que sustentan una cultura de calidad total, que como se señaló con anterioridad, requiere de consistencia y paciencia.

En los mercados abiertos, caracterizados por una dura competencia, las pequeñas mejoras al diseño y al proceso de elaboración de los productos, así como la innovación relevante, son esenciales, ni duda cabe, pero es más importante que formen parte de la operación cotidiana de las empresas y eso

sólo se logra cuando la alta dirección ha mostrado una fe inquebrantable en el futuro de la institución y un compromiso permanente con la calidad y la productividad.

Esta sexta idea básica de la filosofía orientada a la satisfacción de las expectativas del cliente es tan importante que el Dr. W. Edwards Deming la coloca en el primer lugar de su famosa lista de los 14 puntos: "Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, a través de la innovación, de destinar recursos para la investigación y la educación y la superación del diseño de los productos y servicios". Incluso Deming recomienda "La alta dirección debería publicar una resolución diciendo que nadie pierde su trabajo por contribuir a la calidad y a la productividad". Por otra parte, José de la Cerda advierte: "Malos consejeros de la calidad son la premura, la impaciencia e incluso la obsesión por la perfección. El afán desmedido por la excelencia puede caer en neurosis y totalitarismos. En contraste y con sentido filosófico, la calidad total es paciente, disciplinada, austera, comprensiva, participativa y, sobre todo, medida"⁽⁴³⁾.

La calidad sí cuesta

Algunas empresas nacionales importantes que han realizado estudios acerca del costo de la calidad han descubierto que el costo de la mala calidad de sus productos y servicios representa hasta un 30% de los costos totales de producción, por causa tanto del reprocesamiento del trabajo mal hecho como del uso excesivo de la garantía por parte de los clientes. Esta apreciación coincide con la estimación del Dr. Feigenbaum quien señala que entre el 15% y el 40% de los costos de fabricación se deben al desperdicio y a la mala calidad, sin considerar el daño a la imagen actual y futura de las empresas.

Aunque estos conceptos están apoyados en la lógica y la experiencia no resultan, en la práctica, fácilmente aceptables para los dirigentes de las organizaciones, pues muchos de ellos guían su pensamiento con un criterio de costo beneficio a corto plazo.

Veamos el siguiente ejemplo: suponga que una empresa esta empeñada en reducir los defectos de los artículos que fabrica con la expectativa de obtener ahorros en los costos de la mala calidad a cambio de inversiones anuales para mejorar su desempeño. En el primer ejercicio esta empresa plantea reducir el índice de defectos de un 5% a un 2% considerando un ahorro del 0% millones por cada punto porcentual, es decir 300 millones con una inversión anual de 200 millones. La decisión, basada en un criterio de costos, evidentemente es "adelante".

En el segundo ejercicio la empresa tiene el objetivo de reducir el índice de defectos de 2% a 1%, lo cual significa un ahorro de 100 millones. Considere que la inversión en mejora de la calidad se mantenga constante, es decir, en 200 millones, dado que cada vez es mas difícil reducir el índice de rechazos.

43 DEMING Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*, Ed. Díaz de Santos.

Si se considera el costo beneficio acumulado en los dos ejercicios se tiene un ahorro de 400 millones y una inversión de la misma magnitud, por lo cual el criterio de costos resulta "indiferente". Pero, ¿qué puede suceder en el tercer ejercicio, cuando la empresa trate de pasar de un índice de defectos de 1% a 0.5%, es decir a los niveles de partes por millón característicos de las empresas de categoría mundial? De acuerdo con las cifras establecidas el ahorro anual correspondiente a medio punto porcentual sería de 50 millones frente a una inversión de 200 millones. El criterio en un pensamiento gerencial basado en los costos seguramente diría: "pare". Al considerar los retos y los parámetros de la competitividad de las empresas en los años por venir ¿cuál debería ser la decisión de la Dirección General de la empresa: parar o seguir?

La calidad en los mercados abiertos

"La calidad es el precio de admisión a los mercados actuales de alta competencia, pero si usted no puede mejorarla cada año está liquidado. La respuesta consiste en lograr que cada persona sienta que al venir a trabajar hace algo y contribuye a algo, y que no puede esperar para hacerlo hasta el día de mañana"⁽⁴⁴⁾.

44 CROSBY Philip, *Calidad sin Lágrimas*, Ed. CECSA.

CAPITULO 5

ORGANIZACION Y SISTEMAS PARA LA MEJORA CONTINUA

"Cuando la calidad es responsable de todos, acaba siendo responsabilidad de nadie"⁽⁴⁵⁾.

5.1 ORGANIZACION: COMITE DE CALIDAD, DIRECTORES DE MEJORA Y CIRCULOS DE CALIDAD

La mayor parte de las empresas nacionales han sido organizadas sobre la base de conceptos tradicionales que no constituyen una infraestructura adecuada para el movimiento hacia la calidad y la productividad.

Comité de calidad y productividad

El primer paso para desplegar el movimiento en la estructura organizacional de la empresa consiste en la constitución de un comité de calidad y productividad en el más alto nivel de la institución. Este comité, que también se ha llamado consejo de calidad o comité directivo de competitividad, tiene como responsabilidad básica iniciar, impulsar, coordinar e institucionalizar los esfuerzos para mejorar la calidad y elevar la productividad.

El comité se integra con los funcionarios de más alto nivel jerárquico de la organización y es presidido por el director general. Usualmente los miembros de este comité coinciden con el grupo directivo de la empresa, pero es importante no confundirlos e insistir en el enfoque específico de este comité hacia la calidad y la productividad, especialmente en las fases iniciales del movimiento. Sin embargo, más trascendental resulta no caer en el error de creer que con la formación del comité se ha instalado "el control de la calidad". Como atinadamente advierte el doctor Deming: "Usted puede instalar una mesa de despacho nueva o una alfombra nueva o un nuevo decano, pero no el control de calidad. Para que la mejora de la calidad y la productividad tenga éxito en cualquier compañía, debe consistir en un proceso de aprendizaje, año tras año, con la alta dirección a la cabeza de toda la compañía"⁽⁴⁶⁾. Crear este comité en niveles inferiores es un error que manda un mensaje al resto de la organización en el sentido de que el movimiento hacia la calidad no es una prioridad importante.

De acuerdo con lo anterior, se presenta un ejemplo de los ámbitos de acción de un comité directivo de competitividad de una empresa siderúrgica y una comparación entre las funciones de un antiguo comité coordinador de círculos de calidad y las principales funciones de un comité de calidad y productividad en la actualidad.

45 DEMING Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de La Crisis*, Ed. Díaz de Santos.

46 *Ibidem*, Op. Cit.

COMITE COORDINADOR DE CIRCULOS DE CALIDAD

Funciones tradicionales

1. Establecimiento de los objetivos del programa de círculos de calidad.
2. Fijación de las políticas de operación.
3. Determinación de los aspectos o asuntos en los cuales conviene la intervención de los círculos.
4. Identificación de las áreas de la organización donde deban establecerse círculos de calidad y control de la expansión.
5. Aprobación de las acciones sugeridas y obtención de los recursos necesarios.
6. Selección de facilitadores y líderes de círculos de calidad.
7. Determinación de lugares y horarios para la operación de los círculos.
8. Promoción del programa de círculos de calidad.
9. Establecimiento de un sistema de evaluación y seguimiento de las actividades de los círculos de calidad.

COMITE DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Funciones actuales

1. Actuar como un promotor activo de los conceptos y valores de la calidad.
2. Ser líder de un movimiento hacia la mejora continua, especialmente con el ejemplo.
3. Establecer objetivos estratégicos de calidad y desplegarlos con metas en la organización.
4. Elaborar estrategias y políticas para elevar la calidad y la productividad, darles seguimiento y evaluar sus avances mediante auditorías de calidad.
5. Investigar las necesidades de los clientes y usuarios para actualizar los productos y servicios.
6. Evaluar periódicamente la calidad de los productos y servicios de la empresa, comparada con la competencia.
7. Analizar problemas globales de calidad y garantizar la implantación de acciones concretas para resolverlos.
8. Establecer estrategias de desarrollo con los proveedores de insumos de la empresa.
9. Impulsar el desarrollo de las personas y la calidad de la vida laboral como factores decisivos de la mejora continua.
10. Proveer el reconocimiento a los individuos y a los equipos de trabajo por sus aportaciones a la mejora de la calidad y la productividad.
11. Institucionalizar la filosofía y los procesos de la mejora continua la calidad.

Directores de mejora de la calidad

"Algunas empresas están redefiniendo sus departamentos de control de calidad para adaptarlos a los requerimientos estructurales y funcionales que prevalecerán en el futuro próximo y están buscando a los actuales directores de la mejora de la calidad"⁽⁴⁷⁾.

47 KEPNER Ch., Tregoe B., *El Nuevo Directivo Racional*.

El papel principal que les corresponde desempeñar a estos directores consiste en proporcionar asistencia técnica y apoyar metodológicamente el liderazgo que debe llevar la dirección general. Es importante recordar que este liderazgo del presidente o director general no es delegable en el director de la mejora de la calidad.

La combinación de habilidades técnicas y las características humanas para colaborar en el liderazgo del movimiento hacia la calidad y la productividad es fundamental en el perfil de los actuales directores de calidad, por lo cual su designación debe ser efectuada con mucho cuidado, para asegurar que verdaderamente se lleve a cabo el cambio profundo que se requiere en las empresas.

Desde luego, el director de mejora de la calidad debe ser miembro del comité de calidad y productividad e incluso resulta aconsejable que desempeñe el papel de secretario técnico del órgano para que provea de asistencia metodológica a los demás miembros. La posición de secretario técnico del comité enriquece el trabajo del director de calidad y propicia que sus actividades alcancen en realidad una dimensión empresarial y no únicamente departamental.

El doctor Juran explica el novedoso papel de los directores de mejora de la calidad a través de una analogía con el papel que desempeñan los directores financieros de las empresas, como sigue: "La función financiera incluye la estructura organizativa necesaria para: 1. Establecer los objetivos financieros estratégicos... 2. Evaluar el comportamiento frente a los objetivos financieros... 3. Realizar auditorías"⁽⁴⁸⁾. El equivalente en el caso de los directores de calidad consistiría en el establecimiento de los objetivos estratégicos de calidad y su despliegue, evaluar el comportamiento de la organización en relación con las medidas de la calidad y, por último, realizar auditorías de calidad para asegurar la conformidad de los productos y servicios con las especificaciones y los procedimientos establecidos así como con los reglamentos aplicables.

A continuación se presentan las principales funciones de los directores de calidad.

Director de mejora de calidad

Principales funciones:

1. Dirigir la formación en el proceso de mejora de calidad.
2. Proporcionar asistencia técnica en la materia a la dirección general.
3. Actuar como secretario técnico del comité de calidad y productividad.
4. Contribuir al establecimiento de los objetivos estratégicos de calidad y a su despliegue en la organización.
5. Coordinar con las líneas de producción el establecimiento de especificaciones y medidas de calidad.

48 JURAIN J.M. . *Quality control handbook*. Ed. Mc Graw Hill.

6. Proporcionar apoyo y consejo técnico a los equipos de mejora o a los círculos de calidad.
7. Propiciar la formación de especialistas en la línea de producción que proporcionen servicios de ingeniería.
8. Realizar auditorías de calidad.
9. Coordinar los trabajos de evaluación de los productos y servicios de la empresa.

Equipos de mejora o círculos de calidad

No cabe duda que los círculos de calidad, círculos de control de calidad, grupos de productividad o equipos de mejora, como quiera que se les llame, constituyen un valioso antecedente para la administración de una cultura de calidad y productividad, que aun en la actualidad ofrecen beneficios a las empresas, especialmente en las fases iniciales del movimiento.

Dewar⁽⁴⁹⁾ afirmaba que era un grupo de trabajadores de una misma área que se reúnen voluntariamente durante una hora por semana, fuera del horario de trabajo, para discutir problemas, investigar causas y tomar acciones correctivas. En relación con esta definición lo que ha variado es que ahora hay círculos de calidad interdepartamentales y que se reúnen obligatoriamente una o dos horas en la jornada normal de trabajo.

Así pues, los círculos de calidad o equipos de mejora deben entenderse como valiosos mecanismos de retroalimentación de la línea de producción hacia toda la empresa que no sólo sirven para elevar la calidad de los artículos y servicios, sino que también promueven los sistemas de trabajo en función de los requerimientos actuales y futuros del entorno de la organización.

Entre los beneficios principales de los círculos de calidad se pueden citar las siguientes:

- Incrementar el índice de productividad al reducir el desperdicio y fomentar el ahorro de materiales.
- Elevar la calidad de diseño y elaboración de los productos al reducir errores y problemas específicos de manufactura.
- Aprovechar la experiencia y capacidad de los trabajadores del nivel operativo para mejorar la calidad.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en favor de la organización.
- Mejorar el nivel de comunicación entre las áreas operativas y entre éstas y los órganos normativos y de apoyo administrativo.
- Estimular una actitud de apertura para la identificación y solución de problemas, así como para su prevención.
- Promover un mayor compromiso del personal hacia la institución y elevar la calidad de la vida laboral.

⁴⁹ KUME Ititoshi, *Statistical Methods for Quality Improvements*, Ed. AOTS - JAPAN (en español De. Norma).

A continuación se presentan las principales características de los círculos de calidad.

Que es un círculo de calidad

- Es un grupo de tres a doce empleados que participan en la mejora de la calidad de productos y servicios.
- El supervisor formal del grupo actúa como líder.
- Los miembros reciben apoyo y asistencia técnica, de un facilitador o de su propio jefe debidamente capacitado para ayudarles.
- El grupo se reúne una o dos horas a la semana, durante la jornada normal de trabajo.
- Los participantes reciben entrenamiento en técnicas para la resolución de problemas de calidad relacionados con su área de trabajo.
- Someten soluciones a la consideración del comité directivo.
- Cuando les es posible, los propios participantes implantan las soluciones.
- El círculo evalúa el impacto de las soluciones de los problemas.

Nuevos modelos organizacionales para la calidad

La mayor parte de las empresas han sido diseñadas como una pirámide compuesta, de manera vertical, por varias áreas. Sin embargo, la ejecución del trabajo difícilmente se lleva a cabo en ese sentido, por el contrario, es posible visualizar las tareas como procesos que atraviesan horizontal o diagonalmente la empresa.

Estas organizaciones están haciendo intentos para crear diagramas que, de una forma simple y clara, muestren a la organización como una cadena colocada en sentido horizontal; una cadena operativa de clientes y proveedores internos que inician sus esfuerzos con la participación activa de sus proveedores externos, bien seleccionados, entrenados y estables, hasta llegar a proporcionar los productos y servicios que satisfagan a los clientes externos, de los cuales se retroalimenta el sistema operativo a través de nuevas expectativas, quejas y sugerencias. Esta forma de estructurar el nivel operativo se repetiría en tantas cadenas como procesos críticos hay, así, de acuerdo con lo que dice Deming la calidad estaría encadenada en cada parte de la organización.

De acuerdo con este modelo, las responsabilidades de los niveles operativos son el aseguramiento de un alto nivel de calidad y productividad en el trabajo cotidiano; es decir, la seguridad de que los productos son buenos, el control estadístico de los procesos de conversión lo cual significa que se hacen bien las cosas y el funcionamiento adecuado de los círculos de calidad.

En el nivel de la gerencia media recaen las responsabilidades de operar apropiadamente con grupos interdisciplinarios y la identificación de las restricciones en los procesos operativos y su prevención, al recordar que la

fuerza de toda una cadena es equivalente a la resistencia del eslabón más débil, y la participación activa en procesos de innovación.

Por otra parte, en el equipo directivo se concentran las responsabilidades propias de la alta dirección para la movilización de la empresa, tales como el establecimiento de los objetivos estratégicos de calidad y productividad y las políticas de despliegue, el funcionamiento consistente e innovador del comité y la consolidación de la filosofía, los valores y los modos de actuación de la cultura institucional deseada.

Es de esperarse que en los próximos años, poco a poco, los nuevos modelos organizacionales sustituyan a los tradicionales con beneficio de las empresas.

5.2 SISTEMAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Uno de los factores que más ansiedad provoca en los dirigentes de las organizaciones es contar con un sistema o un modelo que sirva para guiar las actividades de la mejora continua de la calidad. Sin embargo, es importante señalar que no existe un modelo ideal y que aunque se desarrolle un modelo adecuado para una empresa en específico, este sistema no opera apropiadamente si no es acompañado del resto de los elementos indispensables para administrar una cultura de calidad y productividad.

Ciclo de Shewhart⁽⁵⁰⁾. Sin duda uno de los primeros modelos es el Ciclo de Shewhart, que se ha difundido bajo el título de Ciclo de Deming, aunque el propio doctor Deming aclara que este proceso fue desarrollado en 1939 por Walter Shewhart, y que consta de los siguientes pasos:

1. ¿Cuales cambios serían convenientes? ¿De qué datos se dispone? ¿Se necesitan más observaciones?
2. Llevar a cabo el cambio o el ensayo decidido, preferiblemente en una escala pequeña.
3. Observar los efectos del cambio o ensayo.
4. Estudiar los resultados. ¿Qué aprendimos? ¿Qué podemos predecir?
5. Repetir el paso 1 y siguientes con los conocimientos acumulados.

La Hélice de Deming⁽⁵¹⁾. El doctor Deming desarrolló otro modelo a partir de la revisión del pensamiento imperante entre los fabricantes de productos y que abarca tres pasos: diseñarlos, hacerlos y tratar de venderlos. El proceso que resultó de esta revisión se ha denominado la hélice de la mejora continua e introduce otros elementos centrados en la investigación de la satisfacción de los consumidores. Los pasos del modelo son los siguientes:

1. Diseño del producto.
2. Ensayarlo en el laboratorio y en la línea de producción y fabricarlo.
3. Ponerlo en el mercado.

50 ARMSTRONG Michael, *A Handbook of Management Techniques*, Ed. Kogan, 2ª edición, 1994.

51 *Ibidem*, Op. Cit.

4. Analizarlo en el momento posterior a la venta, descubrir qué piensa el usuario y por qué hay clientes que no lo compran.

Se continúa con el ciclo, como una hélice, una y otra vez, mejorando la calidad sin parar y tratando de abatir los costos de fabricación. Los dos modelos descritos se presentan gráficamente a continuación:

Elementos para el diseño de procesos o sistemas de calidad

Existen una serie de fases o pasos que son comunes en la mayor parte de los procesos de mejora continua de la calidad diseñados por industrias de la transformación y empresas de servicios. El conocimiento y análisis de estos pasos permite que los dirigentes de las organizaciones y sus colaboradores elaboren un modelo adecuado a sus características. El énfasis participativo en el diseño del sistema facilita que las personas lo apropien y los impulsa decididamente a aplicarlo de manera consistente.

Los principales elementos comunes de los modelos de calidad son:

1. La identificación del cliente interno o externo y de sus necesidades o expectativas.
2. La percepción del proveedor acerca de los requerimientos del cliente y su traducción en especificaciones de calidad de los productos y servicios.
3. La revisión de las etapas del proceso de producción o de prestación de servicios y su capacidad de respuesta a los requerimientos del cliente.
4. El control estadístico del proceso de producción o de prestación de servicios.
5. La identificación de brechas, discrepancias y problemas de calidad y productividad en los productos o servicios.
6. El análisis de las causas de los problemas y la implantación de acciones para resolverlas y medidas para prevenirlas.
7. La evaluación y retroalimentación del cliente acerca de la calidad de los productos y servicios, tanto en lo que se refiere a los resultados esperados como a los procesos de conversión.
8. Reciclaje del modelo para asegurar la mejora continua e impulsar la innovación.

5.3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA

A continuación se presentan ejemplos de técnicas y herramientas que pueden aplicarse en los distintos elementos que integran generalmente los modelos o procesos de mejora continua de la calidad. Se han elegido métodos muy sencillos con poco contenido de cálculos estadísticos, de tal manera que puedan aplicarse fácilmente.

Identificación del cliente y sus requerimientos

La primera pregunta que surge aquí es: ¿Quién es el cliente?

En los establecimientos de índole industrial o comercial es razonablemente fácil identificar a los clientes externos. En otras instituciones habrá que determinar quién es el usuario directo e incluso los beneficiarios indirectos. Por ejemplo en un hospital el cliente es el paciente, en una universidad es el alumno pero aquí se puede hablar también de que la sociedad sea la beneficiaria.

Por otra parte, conviene recordar que el cliente interno es aquella persona que recibe el trabajo, es decir, quien sigue en la cadena del proceso de conversión.

La segunda cuestión es: ¿Cuáles son sus requerimientos?

De nueva cuenta las empresas que fabrican y comercializan productos específicos tienen mayor facilidad para buscar la satisfacción de los requerimientos del cliente. Algunas instituciones de servicios, como los hospitales y las escuelas, deben hacer un esfuerzo mayor para determinar con claridad las verdaderas necesidades de sus clientes, por ejemplo, un paciente puede necesitar una intervención quirúrgica pero evidentemente él no "desea" ese servicio. Algunos alumnos tal vez no "desean" la disciplina o la exigencia que son indispensables para su formación.

En la medida en que los requerimientos del cliente son más específicos hay mayores posibilidades de que el proveedor pueda satisfacerlos, por esto algunas empresas destacadas están organizando departamentos de ayuda y servicio al cliente. De esta manera esperan obtener la información que necesitan para dar mayor satisfacción a las necesidades de sus clientes.

Traducción de los requerimientos en especificaciones de calidad

La traducción de los requerimientos de los clientes o usuarios en especificaciones técnicas de calidad de los productos y servicios es una labor que tiene usualmente dificultades de realización, sobre todo en los primeros intentos. El motivo es obvio, las personas no están acostumbradas a planear su trabajo con ese nivel de detalle y les parece que la traducción es una tarea complicada y adicional a sus actividades cotidianas.

A pesar de estos obstáculos el establecimiento de especificaciones de calidad resulta indispensable para el aseguramiento de un buen desempeño, por lo cual habrá que proporcionar entrenamiento básico al personal y dar seguimiento a las tareas de traducción e insistir en su cumplimiento con un liderazgo apropiado.

Cabe agregar que a los requerimientos del cliente se les ha denominado la "calidad real", en tanto que a las especificaciones técnicas se les ha designado con el término de "calidad sustituta" y que el éxito consiste en no distanciar ambos conceptos en la práctica.

En seguida se presenta un ejemplo de la traducción a especificaciones de calidad que haría una secretaria con respecto a un informe requerido por su jefe inmediato y un formato diseñado para facilitar las acciones de conversión a los términos técnicos de la calidad.

Especificaciones de calidad de un producto:

Producto	Requerimientos del cliente	Especificaciones de calidad
Informe mecanografiado	Contar con un borrador del informe para aprobación de A, B y C, que debe estar listo para las 5 p. m. de hoy.	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenado en el disquete. • Espacios proporcionados. • Título centrado. • Subtítulos en negrita. • Distribución A, B, C. • En el correo interna para las 4 p.m.

Revisión del proceso con diagramas de flujo

Una herramienta que se utiliza para revisar las etapas del proceso de producción o de servicio es el diagrama de flujo. El diagrama de flujo es un método para representar de manera gráfica la ruta de un proceso desde su inicio hasta su final para documentar sus pasos, investigar dónde podrían surgir problemas, identificar cómo medirlo, determinar si se apega a los requerimientos del cliente y modificarlo o diseñar un nuevo proceso.

A continuación se describe el procedimiento para elaborar un diagrama de flujo:

1. Definir el proceso para el cual se va a hacer el diagrama de flujo.
2. Determinar los principales componentes del proceso: los materiales, maquinaria y personas que intervienen en el flujo de las operaciones.
3. Representar la secuencia de actividades desde la primera hasta la última, incluyendo las que se realicen de manera simultánea.
4. Identificar cada una de las operaciones mediante el uso de los siguientes símbolos.
5. Revisar y simplificar las operaciones que agregan valor al proceso y eliminar aquellas que sólo agregan costo y tiempo.

Control estadístico del proceso

El control estadístico del proceso es un mecanismo de retroalimentación que contribuye a mejorar la operación de la empresa a través de cuatro pasos fundamentales.

1. La descripción del proceso, tal vez con un diagrama de flujo.
2. Información sobre el comportamiento del proceso como tamaños de productos o tiempos de servicios, por ejemplo.
3. Acciones sobre los resultados a través de medidas correctivas inmediatas.

4. Acción sobre el proceso para evitar la elaboración de productos o la prestación de servicios fuera de las especificaciones de calidad.

El objeto de atención del control estadístico del proceso es la variación porque cualquier proceso tiene causas que la provocan. El concepto de variación implica que no existen muchos productos con características exactamente iguales, sino que de hecho fluctúan por la acción de problemas con dos tipos de causas: las comunes y las especiales. Los problemas por causas comunes se originan en las fuentes de variabilidad de un proceso bajo control estadístico y se comportan dentro de los límites inferior y superior de variación que se han establecido. En cambio, los problemas por causas especiales se refieren a factores que no pueden ser explicados por las propias características del proceso y afectan de manera imprevisible los resultados hasta que no sean identificadas y corregidas.

Se ha establecido que un proceso opera bajo control estadístico cuando la única fuente de variabilidad son las causas comunes, pero como explica el doctor Deming: un estado de control estadístico no es el estado natural de los procesos de manufactura. Es un logro al cual se llegó por la eliminación, gracias a un esfuerzo determinado, de las causas especiales que originan variación excesiva. El propósito central del control de procesos es proporcionar una señal estadística oportuna cuando se presenten causas especiales de variabilidad y evitar señales falsas cuando tales causas no estén presentes. Esto permite tomar medidas apropiadas para eliminar esas causas especiales y evitar que se repitan.

El segundo propósito del control estadístico consiste en disponer de información para reducir paulatinamente la distancia entre los límites mínimos y máximo, de la distribución normal de variaciones que son generadas por las causas comunes, a través de la mejora continua de las características de operación del proceso.

Proceso bajo control o fuera de control

La capacidad de un proceso de producción o de la prestación de un servicio se determina con el total de las variaciones que se originan en las causas comunes. Por lo tanto la capacidad significa la variación mínima que puede lograrse en el desempeño del proceso una vez que se han eliminado todas las causas especiales. Esta capacidad también se ha definido en términos de los resultados que se consideran dentro de los límites de tolerancia de las especificaciones de calidad de un producto o un servicio.

El primer paso para operar un proceso bajo control es detectar las causas especiales las cuales no son iguales en todas las operaciones que intervienen en el proceso. Por este hecho, el diagnóstico y eliminación de causas especiales de variación debe ser una responsabilidad asignada de manera formal a quien o quienes operan las áreas de trabajo donde se originan.

El segundo paso consiste en identificar las causas comunes de variación. La solución de las causas comunes generalmente es responsabilidad de los directivos de la empresa o del Comité de Calidad y Productividad, sin olvidar que las personas que operan el proceso tienen mayor cercanía y experiencia con su funcionamiento, lo cual les proporciona una mejor oportunidad de identificar las causas comunes y reportarlas a la alta dirección para su análisis y solución.

De acuerdo con los estudios de Juran, Deming e Ishikawa, entre el 80% y 85% de los problemas de calidad pueden ser considerados como causas comunes o propias de los sistemas y procesos de operación y, por lo tanto, sólo corregibles por la alta dirección, que es la que los ha diseñado e implantado. En tanto que el 15% ó 20% restante de los problemas se relaciona con causas especiales que pueden ser corregidas localmente por las personas directamente relacionadas con la operación. La confusión de los dos tipos de causas suele ser muy perjudicial para las empresas, pues al considerar una causa común como una especial se retrasan los trabajos y se agrava el problema.

A través del control de procesos primero se colocan éstos "bajo control estadístico" al detectar y eliminar las causas especiales de variabilidad lo cual permite que el desempeño sea predecible y que se pueda evaluar la capacidad del proceso para cumplir con los requerimientos del cliente. Esto constituye una base sólida para dirigir apropiadamente la mejora continua de la calidad.

A continuación se presentan técnicas de dos tipos de gráficas que pueden ilustrar procesos bajo control o fuera de control y se describen dos herramientas clásicas para el control estadístico de procesos: los histogramas y las gráficas de control.

Histogramas

El histograma⁽⁵²⁾ es una gráfica de barras que representa la variación en un proceso. El uso de un histograma que incluya límites de especificaciones de calidad sirve para analizar si el proceso tiene la capacidad para satisfacer los requisitos del cliente de manera uniforme.

He aquí el procedimiento para hacer y utilizar un histograma:

1. Obtener un número de datos suficientemente grande para que sea representativo de la operación del proceso.
2. Calcular el rango restando el dato más pequeño del más grande por ejemplo si el dato menor es 50 y el mayor es 350, entonces el rango es 300.
3. Dividir el rango entre 6 a 12 grupos de intervalos iguales. Por ejemplo habría los siguientes seis grupos: 50 a 99; 100 a 149; 150 a 199; 200 a 249; 250 a 299; 300 a 349.
4. Clasificar y contar la cantidad de datos que corresponden a cada grupo de intervalos.

52 ARMSTRONG Michael, *A Handbook of Management Techniques*, Ed. Kogan, 2ª edición, 1994.

5. Dibujar el histograma marcando los grupos de intervalos en el eje horizontal y en el vertical la frecuencia, es decir el número de datos de cada grupo. Ver ejemplo.
6. Agregar los límites inferior y superior de las especificaciones de calidad acordadas entre cliente y proveedor.
7. Analizar el nivel de variación asociada con el proceso a través de revisar la amplitud del rango. Un rango estrecho significa que la variación es limitada, en tanto que uno amplio representa una variación grande.
8. Buscar el establecimiento de acciones que conduzcan a la mejora del proceso para que el rango amplio de variación se convierta en un rango más estrecho.
9. Analizar la variación en la forma de la distribución a través de identificar cambios en el promedio, que se obtiene sumando todos los datos y dividiendo la suma entre el número de datos. Si el promedio cambia puede significar que el proceso está cambiando por alguna causa que conviene investigar.
10. Determinar si el proceso puede permanecer estable y con una operación que se encuentre dentro de las especificaciones de calidad.

Gráficas de Control

Tal vez la herramienta más adecuada para diferenciar los problemas derivados de causas de variación comunes o especiales es la gráfica de control (53), la cual muestra la capacidad de desempeño real de un proceso en función de las especificaciones de calidad convenidas entre el cliente y el proveedor.

Las gráficas de control pueden utilizarse para indicar cómo varía un resultado del proceso en el transcurso del tiempo y cuál es el rango que normalmente tiene dicha variación.

A continuación se describe el procedimiento para trazar una gráfica de control:

1. Identificar cual o cuales de los resultados del proceso son los más importantes para someterlos a control.
2. Obtener la información sobre el proceso a partir de una muestra de la operación del mismo.
3. Dibujar la gráfica utilizando el eje horizontal para la medida de tiempo y el eje vertical para el resultado del proceso que se va a medir.
4. Anotar los datos obtenidos con puntos en la gráfica.
5. Unir los puntos con líneas rectas.
6. Calcular la media y graficarla con una línea horizontal.
7. Indicar los límites de control inferior y superior por medio de líneas horizontales paralelas.
8. Verificar que todos los puntos se encuentren dentro de los límites, lo que indica que el proceso es estable.
9. Buscar y resolver las causas especiales de variaciones anormales.

53 ARMSTRONG Michael, *A Handbook of Management Techniques*. Ed. Kogan, 2ª edición, 1994.

10. Implantar mejoras continuas en el proceso con el propósito de estrechar los límites de control y aumentar así la capacidad para producir resultados uniformes.

Conviene aclarar que existen diferentes tipos que pueden aplicarse a procesos distintos en las empresas. Cabe agregar que si bien es cierto que las gráficas de control son un poco más complicadas de elaborar que los histogramas, debido a que para el cálculo de los límites de control deben utilizarse fórmulas estadísticas, finalmente este tipo de gráficas pueden ofrecer más información acerca de la estabilidad o variabilidad de un proceso.

Identificación de brechas y problemas de calidad

Es probable que uno de los enfoques más útiles para la identificación de problemas en la materia es el modelo de discrepancias desarrollado por los doctores Zeithaml, Parasuraman y Berry⁽⁵⁴⁾ con el propósito de explicar las brechas existentes entre los servicios esperados y los recibidos por los clientes.

Brecha 1. Desconocimiento de las expectativas del cliente. Esta discrepancia se presenta entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene el proveedor, y tiene su origen en problemas tales como:

- Deficiente investigación de mercados y uso inadecuado de información.
- Falta de interacción entre la alta dirección y los clientes y usuarios.
- Demasiados niveles jerárquicos entre cliente y dirección de la empresa.

Brecha 2. Especificaciones de calidad equivocadas. Esta discrepancia se produce cuando existen diferencias entre la percepción del proveedor acerca de las expectativas del cliente y las especificaciones de calidad, como son:

- Dificultades técnicas para hacer la traducción de las expectativas del cliente en especificaciones de calidad.
- Ausencia de metas de calidad y de estándares.
- Falta de compromiso de los líderes de la empresa hacia el movimiento de la calidad.

Brecha 3. Deficiencias en la ejecución del trabajo. Esta discrepancia se presenta entre los productos y servicios realmente proporcionados a los usuarios y las especificaciones de calidad acordados entre el cliente y el proveedor. Existen muchos factores que provocan esta brecha:

- Deficiencias tecnológicas en el proceso de conversión.
- Ruptura en el trabajo en equipo.
- Falta de capacitación y desarrollo integral de las personas.

54 KUME Hitoshi, *Statistical Methods for Quality Improvements*, Ed. AOTS - JAPAN (en español De. Norma).

Brecha 4. Promesas no cumplidas a los clientes. Esta discrepancia se genera cuando la comunicación dirigida al cliente, en especial las promesas, no coincide con la calidad real de los productos y servicios que se le han entregado. Entre los principales factores están:

- Estrategias de publicidad inadecuadas a la operación de la empresa.
- Promesas exageradas como medio de cierre de ventas.
- Diferencias en políticas y procedimientos entre departamentos.

Diagrama de causa efecto

La identificación y análisis de las causas de los problemas de calidad es un elemento indispensable en cualquier modelo o sistema para la mejora continua. Para llevar a cabo esta tarea existen muchos métodos y técnicas; tal vez uno de los más conocidos sea el análisis de causa efecto desarrollado por el doctor Kaoru Ishikawa⁽⁵⁵⁾, también denominado diagrama del esqueleto de pescado a propósito de la forma en que se dibuja.

El análisis de causa efecto es una técnica eficaz y sencilla para identificar y profundizar, de manera sistemática, la amplia variedad de causas potenciales de un problema. Los propósitos centrales de esta técnica consisten en plantear las causas fundamentales de una variación, lograr su comprensión y llegar a un consenso en el equipo de trabajo acerca de cómo resolverlas.

En seguida se describe el procedimiento para elaborar el diagrama del esqueleto de pescado:

1. Dibujar un cuadro en el extremo derecho de una hoja de papel.
2. Escribir en este cuadro un texto breve que enuncie el problema que se va a analizar.
3. Trazar una flecha dirigida al cuadro con vertientes o entradas para las diferentes causas.
4. Identificar causas en diversas categorías que tengan sentido. Una forma usual es anotar causas relacionadas con categorías o temas tales como personas, materiales, equipo, métodos y procedimientos.
5. Llevar a cabo una lluvia de ideas para ayudar a la identificación de las causas.
6. Anotar las causas más importantes en las entradas o derivaciones de la flecha.
7. Verificar si las causas anotadas pueden realmente provocar como efecto el problema analizado.
8. Revisar el diagrama una vez concluido y tomar acuerdos sobre las causas que deben ser solucionadas.

55 ARMSTRONG Michael. *A Handbook of Management Techniques*, Ed. Kogan, 2ª edición, 1994.

Gráfica de Pareto

Entre los principales propósitos de la gráfica de Pareto⁽⁵⁶⁾ destacan: separar las "pocas causas decisivas" de las "muchas causas triviales" y ayudar en la toma de decisiones acerca de cuales causas atacar primero para solucionar los problemas. He aquí el procedimiento para hacerla:

1. Revisar la información acerca de la frecuencia de las diversas causas de variabilidad o falta de cumplimiento de las especificaciones. Para recabar y organizar la información conviene usar esta hoja de trabajo:

Causas identificadas	Frecuencia
A	15
B	9
C	7
D	4
E	3
F	2
Total	40

2. Dibujar la gráfica asignando el eje horizontal a las causas identificadas, el eje vertical izquierdo a la frecuencia y el vertical derecho a la importancia relativa de las causas identificadas.
3. Dibujar una barra por cada causa. La altura de la barra se determina con la frecuencia de la causa.
4. Distribuir las barras en orden descendente de acuerdo con la frecuencia. Trazar la curva de Pareto con una línea recta desde el origen hasta el ángulo superior derecho de la primera barra. Sumar la frecuencia de la segunda barra y dibujar otra línea recta del ángulo superior derecho de la primera barra a la intersección de la suma con la prolongación de la línea derecha de la segunda barra, y así sucesivamente.
5. Analizar si se presenta el patrón de Pareto, que muestra cómo del 70% al 80% de la variación se debe a sólo 2 ó 3 de las causas identificadas. De hecho, es frecuente que el 50% de las variaciones esté ocasionado por una causa.
6. Utilizar la gráfica de Pareto para decidir el orden en el cual se deber atacar las causas del problema detectado.

Por último, Carlos Thor del Centro Americano de Calidad y Productividad, describe su punto de vista:

"Un efecto indirecto más es que los sistemas internos de la organización están abiertos. Los sistemas se hacen transparentes. Ustedes pueden ver lo que están escondiendo los sistemas... La única forma de obtener buenos sistemas internos es contar con buenos analistas. Los mejores analistas son, por supuesto, las mismas personas que forman la empresa"⁽⁵⁷⁾.

56 ARMSTRONG Michael, *A Handbook of Management Techniques*, Ed. Kogan, 2ª edición, 1994.

57 INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO, *Diplomado en Calidad Total*, 1992.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al término de la realización del presente trabajo se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

- 1.- El camino de la productividad y de la calidad total es un esfuerzo visionario y permanente.
- 2.- La calidad se puede comparar con la enseñanza familiar, en donde asimilamos la cultura que nos dan nuestros propios padres de una manera natural.
- 3.- De esta forma es como se lleva a cabo la transformación hacia una cultura de calidad y productividad. Se lleva a cabo de arriba hacia abajo y no de otra manera, esto sucede como cuando un padre le enseña a su hijo como hacer las cosas, en donde por lo normal inconscientemente tiende a imitarlo, según sus necesidades y posibilidades. No aplica cuando alguien le dice a uno que hay que hacer algo en la teoría y en la práctica vemos lo contrario, es decir hay que predicar con el ejemplo.
- 4.- "Hay que entender y analizar el pasado para mejorar el presente". Esta frase popular es normalmente escuchada, mas sin embargo, de igual manera aplica cuando una persona mayor le menciona a uno los errores típicos en los que la gente cae o vivencias que alguien tuvo para corregir o mejorar las actuales, con esto se busca no caer en errores del pasado para evitarlos y ejercer mejor el presente, o una empresa con trayectoria y años de experiencia en donde se analiza el pasado a manera de ser mejores.
- 5.- Con estos ejemplos sencillos nos podemos dar cuenta de la esencia básica de esta nueva cultura de la que se habla en este trabajo. En teoría es sencillo si se entiende como es, y en la práctica nos lleva a un proceso a largo plazo para desarrollarlo, pues es difícil cambiar, además de que tiene uno que irse dando cuenta de los beneficios a los que nos conlleva el cambio. Es importante también estar siempre abiertos al cambio pues el mundo cambia y cada vez a mayor velocidad, contrario a lo que normalmente la gente hace. Los cambios dan beneficios si se busca mejorar.
- 6.- La organización es esencial hacia la búsqueda del cambio, misma que es clave y personal. En este trabajo se mencionan algunos métodos, unos ya conocidos y otros innovadores, que son de gran ayuda para la práctica de esta lenta pero provechosa tarea.
- 7.- En México tenemos que encontrar la manera de fomentar desde la educación básica los principios de la cultura de calidad y productividad. Este proceso de cambio debe de ser reconocido y aplicado por el Gobierno de la República para que se establezca un programa a largo plazo en donde se incluya el tema en la enseñanza básica. De esta manera ayudaremos a evitar

las famosas frases de "hay se va", "como salga", etc. y así poder progresar y competir como personas y todos juntos como país. Debemos de dar ejemplo de lucha ante el mundo y no solo en términos de progreso económico, sino también en calidad de vida y ayuda a preservar el medio ambiente y la naturaleza, buscando como punto final el bienestar y beneficio para todos y cada uno de los integrantes de este nuevo cambio hacia un mundo mejor.

Recomendaciones:

1.- A nivel grupo, debemos compararnos constantemente con nuestros competidores, ser abiertos al cambio e innovadores, para evitar ser avasallados por la apertura comercial, sobre todo, para ser líderes, por la calidad y precio competitivo de los productos, en la preferencia del consumidor.

2.- A nivel personal, debemos compararnos cada día con nosotros mismos, y competir diariamente con nuestro propio desempeño del día de ayer; cada día aprender nuevos conocimientos, y desarrollar nuevas habilidades para aplicarlos; tener una actitud de disposición y compromiso con lo que creemos: ser personas de calidad que hagan cosas de calidad, en el hogar, en el trabajo, en el país.

"El pasado no es mejor que el presente; la perfección no está atrás de nosotros sino adelante. No es un paraíso abandonado sino un territorio que debemos colonizar, una ciudad que hay que construir"⁽⁵⁸⁾.

BIBLIOGRAFIA
(en orden alfabético)

- 1.- ARMSTRONG Michael, A Handbook of Management Techniques, Ed. Kogan, 2ª edición, 1994.
- 2.- BALL P. L., Strategy for productivity, Quality Forum, Volumen 18, Número 2, 1992.
- 3.- BLAKE Robert y MOUTON Jane, La red para la máxima eficiencia en supervisión, Ed. Diana, México, 1977.
- 4.- CORNEJO ROSADO Miguel Angel, Liderazgo de Excelencia, Ed. Grad, 1990.
- 5.- CROSBY Phillip, Calidad sin Lágrimas, Ed. CECSA.
- 6.- CROSBY Phillip, Hablemos de Calidad, Ed. Mc Graw Hill, 1990.
- 7.- CROSBY Phillip, Calidad No Cuesta, Ed. CECSA, México, 1987.
- 8.- DE LA CERDA José, y NUÑEZ DE LA PEÑA Francisco, La administración en desarrollo, Ed. Argus, México, 1990.
- 9.- DEMING Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis, Ed. Díaz de Santos.
- 10.- EICHER L. D., Quality Management In the '90s, Quality Forum, Volumen 18 Número 2, 1992.
- 11.- EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD, Guía para el reporte extenso (2ª fase), El Premio Nacional de Calidad.
- 12.- FLORES GRIS, L. R., Elementos para alcanzar la calidad total en el sector industrial, Tesis U.N.A.M., México, 1995.
- 13.- GINEBRA Joan y ARANA Rafael, Dirección por servicio, la otra calidad, Ed. Mc Graw Hill.
- 14.- GITLOW, H y GITLOW, S., Como mejorar la calidad y la productividad con el método de Deming, Ed. Norma, 1989.
- 15.- GONZALEZ Carlos, Control de Calidad, Ed. Mc Graw Hill (floppy incluido).
- 16.- GRUPO NESTLE DE MEXICO, Productividad y Calidad, Comité Nestle de Calidad Total, 1991.

- 17.- HEROVITZ, J., La calidad del servicio a la conquista del cliente, España, Ed. Mc Graw Hill.
- 18.- IMAI Masaaki, KAISEN, Ed. CECSA.
- 19.- INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO, Diplomado en Calidad Total, 1992.
- 20.- ISHIKAWA Kaoru, ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa, Ed. Norma.
- 21.- ISHIKAWA Kaoru, Guía de control de calidad. Ed. UNIPUB (distribuye Ed. Panorama).
- 22.- JONATHAN, A., DURGLEN, B. y POOLE, M., Redacción de tesis y trabajos escolares, Ed. Diana.
- 23.- JURAIN J.M. , Jurain on lidership for quality, an excecutive handbook, The Free Press.
- 24.- JURAIN J.M. , Quality control handbook, Ed. Mc Graw Hill.
- 25.- KEPNER, Ch., TREGOE, B., El Nuevo Directivo Racional.
- 26.- KNOWLES R., The Quality Professional in the 1990s, Quality Forum, Volumen 18 Número 2, 1992.
- 27.- KUME Hitoshi, Statistical Methods for Quality Improvements, Ed. AOTS - JAPAN (en español De. Norma).
- 28.- LEWIN K, LIPPIT R. y WHITE R., An experimental approach to the study of autocracy. A preliminary note, Ed. Sociometry, E.U.A., 1938.
- 29.- MILLER, Y. y FREUND, J., Probabilidad y estadística para Ingenieros, 3ra. edición, México, Ed. Prentice-Hall.
- 30.- MONTGOMERY, D. C., Control estadístico de la calidad, Ed. Mc Graw Hill, México, 1993.
- 31.- PAPALIA D. y WENDOKOS S., Desarrollo Humano, Ed. Mc Graw Hill, 1985.
- 32.- RAMIREZ, S., El mexicano, psicología de sus motivaciones, Ed. Grijalbo, México, 1977.
- 33.- REICHHOLD QUIMICA DE MEXICO, S.A. DE C.V., Mejora continua, 1993.
- 34.- QCC Headquarters, General Principles of Quality Control Circles, Juse Press.

35.- RODRIGUEZ Carlos y CIARCA Mada, Julio Hoy, editorial Diana, Ed. Diana, México, 1988.

36.- RODRIGUEZ M., Manejo del Conflicto, Ed. Manual Moderno S.A. de C.V. 1988

37.- SELECCIONES DEL READER'S DIGEST, Como desarrollar habilidades de liderazgo, México, 1980.

38.- THE ECONOMIST, The cracks in quality, Jan 19, 1988

39.- UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, Seminario de Estudios Gerenciales, Director Administrativo, 1988

40.- WALTER WERT, The Service Organization Model, The Service Organization Model, 1988