



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
MEXICO FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**Implementación de un Sistema de Calidad en una Empresa Automotriz  
México-Japonesa**

**REPORTE LABORAL  
Que para obtener el Título de  
Licenciado en Psicología  
Presenta:**

**Cruz Francisco Mojica Roa**

**Director del Reporte Laboral: Lic. Jesús Felipe Uribe Prado**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**11 Junio 1996.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

158  
2-  
hy



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

## AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

"Si no nos esforzamos, nunca alcanzaremos la Cumbre. No pierdas los ánimos a mitad del Camino: sigue hacia adelante, que los horizontes se volverán amplios y maravillosos, en la medida en que subes.

Pero nada de ilusiones, porque sólo alcanzaras la Cima si estas decidido a enfrentar los rigores de la marcha."

-C. Torres.-

Quisiera agradecer a todas las personas o instituciones que directa o indirectamente han intervenido en mi formación personal, que data desde mis primeros pasos como en el presente, pero sería imposible mencionar a todos y cada uno de ellos, además no sería posible ya que el presente trabajo no habla de mi vida, sin embargo mucho de los conceptos vertidos aquí, son el resultado de esta interacción social. Para todos los que debieron quedarse voluntariamente o involuntariamente en el tintero, mi reconocimiento.

Por otra parte las personas e instituciones que mencionaré son los mas importantes y relevantes, ellos son:

A ti "apa" que fuiste y serás mi luz a seguir como hombre y padre. Tu viste mi inicio en mi formación profesional y el Señor te llamó para que realizaras algunas reparaciones celestiales y no te dió tiempo para verme terminar la carrera. Espero que allá donde te encuentres trabajando tengas tiempo de ver tu obra reflejada en este trabajo, con todo mi amor y respeto "apa".

A ti mami que sin tu ternura y amor nunca hubiera existido. Y después tu aliento y apoyo para terminar la carrera. Lamento no haberte dado en vida este trabajo que me permitió titularme. Espero que allá donde te encuentres te sientas orgullosa de este hijo que te añora y recuerda con todo su amor. (Mi cajita)

A ti hermano que con todos tus detalles me demostraste que me amabas, que lastima que no te diste oportunidad de decirmelo. Estoy seguro que estás conmigo todos los días y momentos de mi vida, con todo mi amor mi ratón.

A mi hermano mayor, Manuel, que con tu ejemplo me he forjado como hijo, hermano, profesionista y hombre, tengo tanto que agradecerte que este reconocimiento es tan pequeño como la semilla de un álamo, sin embargo quiero decirte que me siento orgulloso de ti, espero que este trabajo te haga sentir que tu ejemplo tuvo efecto en mi vida. Gracias Meme.

A ti Elena que me encaminabas al colegio todas las tardes durante seis años, ya ves tu sacrificio tuvo efecto, con todo mi amor y agradecimiento Nena.

A ti Juanita que tu caracter y tu concepto de vida me ha permitido fortalecer mi forma de ver, sentir y vivir mi vida. Una vida de lucha constante y superación, de tropiezos y logros, de equivocaciones y aciertos, de sueños y realidades. Gracias Abuelita de mis hijos.

A ti Tete, que como mujer y madre vales tu peso en oro y que día a día das muestras de sencillez, tolerancia y amor a los tuyos. Espero que este trabajo te de un poquito de lo que tu me has enseñado y dado. Muchas gracias Güera.

Para las tres mosqueteras, su D'Artagnan les dedica este trabajo con todo mi amor y les da las gracias por todo lo que me han apoyado espero que no las haya decepcionado:

- A ti Luz, que con tu figura esbelta se pensaría que eres débil, sin embargo eres el Quijote de la casa y lo muestras en tu fortaleza, tus ideales y tu vigor. Has de estar consciente de que te debo tanto en mi formación profesional que todo el dinero del mundo sería poco para pagarte tu sacrificio. Espero Luz que este trabajo sea algo que pueda resarcir un poco la gran deuda que tengo contigo. Con todo mi amor agradecimiento Lucha.
- A ti Chay, la segunda persona a la que le debo todo el apoyo económico, ya que sin este no hubiese concluido la carrera, pero más que el dinero, es el espíritu que me has demostrado en tu acciones y decisiones, determinaciones que me han enseñado el alto nivel de responsabilidad y amor que tienes por los tuyos. Gracias Ronca.
- A la más pequeña de la familia, en edad, Guada, mi colega, mi amiguita de la infancia, a la presumidilla de la familia, a la consentida de la tía, a mi hermana que quiero tanto y me cuesta tanto demostrárselo, a ti gorda que me has dado tanto sin darte cuenta de ello. Te dedico este trabajo con todo mi Amor.

A mis tres hijas, **Bety-Roberto\***, **Lune-Hugo\*\*** y **Fanny-Rafa** que fueron mi aliento para concluir la carrera.

A mis cuñadas Susy y Amelia que sin saberlo jugaron un papel dentro de mi formación personal por el sólo hecho de amar a mis hermanos. Sobre todo mi Comadre que ha dado ejemplo de tolerancia y paciencia, que me hace recordar que "detrás de un gran Hombre hay una gran Mujer".

A todos mis cuñados: Isaac, Flavio y Sergio que le han dado forma y motivos de vida a mis hermanas. Gracias por el apoyo moral que me han ofrecido en mis momentos difíciles.

A toda mi demás familia que me ama y me alienta, demostrándome sus cariño y respeto ahora y siempre, ellos son: Rosy-Paco\*, Gaby-Pepe\*\*, Luz Esther(Doris), Lúlu, Vero, Eryck (rico pollo), Martha, Luey, Paco, Yojys, Ivan, Edgar, Favis y Dulce Aurora. Yo también los amo mucho.

A mi querida "viejita loca", que su sentido de responsabilidad y sobre todo el amor a los suyos, le ha dado un toque especial a mi vida. Gracias por amar a mis hijos y al apoyo tan grande que he recibido ahora y siempre. Con todo mi amor abuelita.

A mi Universidad y en especial a la Facultad de Psicología, que me permitieron conocer a tantas personas que me demostraron sus mejores intenciones para aprender (profesores), a mis amigos inolvidables (Silvia, Paty, María Elena, Luis, Elsa, Irma, Javier, Maru (+), Rebeca, Sonia, y Fernando), personas muy capaces y profesionales, donde estén, muchas gracias.

A ti colega, de futuras generaciones, navegante en un mar de documento que buscas información, conocimientos, datos o simplemente una referencia para llenar tus propósitos profesionales, ya sea para un trabajo escolar o para establecer el marco conceptual de tu tesis. A ti que esperas encontrar en todo documento la luz o la guía para solucionar el problema, la hipótesis, o simplemente saciar tu curiosidad. Espero que este trabajo te pueda auxiliar.

Mi agradecimiento a la Empresa que me brindó la oportunidad de lograr mis anhelos tanto personales como profesionales, a ti Nissan que fuiste y serás una empresa subgeneris para que las personas que tienen ilusiones y deseos, los hagan realidad. Mil gracias.

A mis queridos compañeros que conocieron mis anhelos, contribuyendo con sus ideas y buenos deseos (Mary (Morocha), Alis, Meche, Lupita (Gugua), Lalo Hdez., Lalo Cruz, todo el personal de Seguridad y Servicios Generales). Y sobre todo a un **Gran Amigo** el Sr. Pablo Serrano Flores, mi gratitud y mi reconocimiento.

A Juan Manuel Gómez Flores, te dedico este trabajo por que realmente sin tu apoyo moral en momentos tan difíciles no tendría conclusión y sobre todo que en el poco tiempo que nos conocemos me has brindado tu amistad, sin condición ni limitaciones, gracias muchas gracias Amigo.

A mis Jefes, por que aprendí mucho de ellos y en especial al Ing. Rafael Pacheco Pacheco a quien le debo mi aprendizaje en el ámbito de la Calidad, hombre que demostró su carácter, gran capacidad como director y sobre todo como un hombre sensible y humano. Asimismo, a todas las personas que laboraron o laboran en esta compañía, que me brindaron su amistad y confianza.

Con mi reconocimiento y agradecimiento al Lic. Jesús Felipe Uribe Prado por su apoyo, cooperación e incondicional disponibilidad para la realización del presente reporte laboral. De la misma manera a todas las personal que forman la División de Educación Continua Hilda Paredes Dávila, Olivia Álvarez Salas, Nelli Sandoval Rueda, Remedios Casas González, y Jorge Álvarez que sin su insistencia y seguimiento no hubiese concluido este trabajo ¡"Más Vale Tarde que Nunca"!

A los profesores José Ramón Silva Sánchez, Gabriel Jarillo Enriquez, Juan Várela Juárez e Isaura López Suárez, que fungieron como los sinodales del presente Reporte Laboral, por sus observaciones para mejorarlo, muchas gracias.

Existen personas tan especiales en mi vida que le dan sentido a la misma y me permiten continuar por el sendero que he elegido, ellas son:

Mi esposa, colega, pareja, amiga, madre de mis hijos, a ti Lauris que sin tu amor y respaldo no tendría sentido mi vida, antes de todo doy gracias al Todo Poderoso por haberte puesto en mi camino, te dedico este trabajo que sin tu paciencia y tolerancia nunca vería la luz. Gracias mi Amor.

A mi hija Mariana, mi encanto, mi tesoro, que día tras día me alientas a seguir y me compromete a darle lo mejor. Sabes hija, un día tendrás que volar del nido y espero que este trabajo te haga recordar que la vida tiene muchos caminos y cualquiera que tu elijas y lo llenes de amor todo se abrirá, mi niña con todo mi amor para ti Momo, que alientas mi existencia.

A mi Güerejo, que llegaste para llenar un anhelo en mi vida, Enano tu significas mi tiempo y mi espacio. Hijo la vida es hermosa, nada más dale un poquito de luz y de Calidad y verás todo como un campo de flores que están para brindarte su existencia, cuidar esto es un deber en nuestra vida. Querido Enano te dedico este trabajo esperando que te llene como tu me llenas a mí. Con todo mi amor para José Francisco.

A toda la familia González González que me han brindado su apoyo y sobre todo su amistad desde que llegue a Toluca. En especial a Angelina que sus constantes ánimos e insistencias a hecho que termine este trabajo, con mucho cariño y respeto.

A ti que eres y no eres, que todas las noches estas, que me guías y me alientas, que me iluminas y me haces soñar, lucero de la mañana, deseo de la tarde, inspiradora de los enamorados, a ti mi querida Estrella ( ✨ ) con todo mi Amor.

# ÍNDICE

## INDICE

1. Introducción.	10
2. Antecedentes.	14
2.1. Reseña de la Calidad en el Desarrollo Humano.	14
2.2. Modelos de Procesos de Calidad.	20
2.3. Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.	26
2.4. Condiciones de la Empresa Automotriz México-Japonesa.	36
2.4.1. Los Antecedentes.	36
2.4.2. Cultura Organizacional.	39
2.4.3. La Excelencia a Través de la Calidad.	42
3. Procedimiento.	47
4. Evaluación.	60
5. Análisis.	65
6. Contribución.	72
7. Bibliografía.	77
8. Anexos.	80
8.1. Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.	82
8.2. Estructura Organizacional de la Empresa.	83
8.3. Filosofía Corporativa.	84
8.4. Filosofía de la Dirección de Refacciones y Servicio.	85
8.5. Cambio de Cultura Organizacional.	86
8.6. Carta Invitación.	87
8.7. Política del Centro de Refacciones y Servicio.	88
8.8. Pirámide de la Educación del P.M.C.	89
8.9. Definición del Perfil del Centro Refacciones y Servicio, ante la Calidad.	90
8.10. Hoja de Trabajo del Modelo de Proceso.	94
8.11. Ruta Crítica del P.M.C.	95
8.12. Convocatoria.	96
8.13. Verificación del avance del P.M.C.	98
8.14. Concentrado Global del Perfil de Calidad.	99
8.15. Niveles Académicos del Centro de Refacciones y Servicio.	100
9. Figuras.	106
9.1. Grabado de piedra.	107
9.2. La Empresa automotriz en la República Mexicana.	108
9.3. Cambio Cultural.	109
9.4. México frente a la Crisis.	110

# INTRODUCCIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

"No hay personas grandes; solo existen los grandes compromisos, la voluntad de obrar de acuerdo con la visión personal y el valor para hacerlo, aún cuando parezca algo totalmente extraño."

El presente Reporte Laboral es un texto que tiene la finalidad de exponer la estrategia que se utilizó para la Implementación de un Sistema de Calidad en una Empresa Automotriz México-Japonesa. Y a su vez es un pretexto para resaltar la importancia del rol que juega el Psicólogo en el ámbito empresarial, esperando con ello transmitir a las futuras generaciones, mediante esta experiencia, los conocimientos y/o habilidades en el Proceso de Calidad Total.

En este trabajo se plasman las teorías respecto a las diferentes corrientes filosóficas sobre el concepto de la Calidad-Excelencia, como el marco conceptual donde se basó la estrategia para la implementación. De ninguna manera se pretende describir resultados "mágicos" ni menospreciar los deseos y esfuerzos de la empresa en el logro de sus objetivos de Calidad. Más bien se reseña, con todos sus aciertos y errores, la vivencia en la elaboración e implementación del "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad", filosofía de Calidad Total establecida por Philip Crosby (1987), adoptada y adaptada a las necesidades y características de la empresa automotriz.

Esta experiencia fue en una empresa con capital México-Japonesa, donde en 1987 se fijó el objetivo de ser la "Número Uno" en el mercado Nacional e Internacional, por tal motivo estableció como filosofía de venta y servicio postventa "La Máxima Satisfacción del Cliente" y a partir de esta fecha canalizó sus esfuerzos en lograr su propósito mediante la administración y la capacitación de la Calidad Total; y no fue sino hasta 1989 que se implantó como compromiso y política de la organización.

La administración y sobre todo la capacitación del Proceso de Calidad Total es el área de oportunidad de desarrollo para cualquier profesional (como Licenciados en Administración de Empresas, Relaciones Industriales, Ingenieros, etc.) y más aún para Psicólogos orientados al ámbito laboral y/o educacional.

Es aquí donde se ilustra el rol del psicólogo en un proceso de Calidad Total, papel que por su formación académica tiene el back ground que le permite desenvolverse con naturalidad y con mayor libertad en la relación hombre-empresa. El objetivo que se planteó fue el de "...propiciar en cada empleado el cambio de actitud, reorientando esta al establecimiento de "La Máxima Satisfacción del Cliente"; Además, el Proceso de Calidad Total, no estaba limitado al ámbito laboral si no que se pretendió trascender éste al hogar y a la sociedad de cada trabajador.

Por lo tanto se determinó que el Proceso de la Calidad no fuera una "moda", "slogan" o exclusivo del trabajo, sino que la Calidad fuera "Una Forma de Vida" (L. M. González, comunicación personal 1986). Por lo cual no solo se deben aplicar los conocimientos en el proceso de Calidad, sino entender la naturaleza humana, de tal suerte que la formación profesional del psicólogo jugó un papel importante.

Independientemente de que este Reporte no tuvo un carácter experimental se contó con la realización de una medición con respecto al sentir del personal empleado en la función y el compromiso de sus jefes con respecto a la Calidad; además, el grado de Calidad de sus actividades y el resultado de toda la operación de la empresa. Esto permitió encausar la estrategia y por otro

lado contar con un parámetro base para conocer que tan válido o que efectos generó el Proceso de Calidad Total.

El diseño (adaptación) del "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad" y su implementación se efectuó posteriormente a la formación, en esta filosofía, de los mandos superiores de la empresa, proporcionada por The Quality College, of Crosby Associates, Inc.(1)

Cabe mencionar que el Proceso no pretendió implantarse de la noche a la mañana, ni como solución inmediata a los "problemas" existentes, sino como un conjunto de acciones encaminadas a la participación de todos y cada uno de los empleados de la empresa. Por lo tanto el formar, coordinar, evaluar y dar seguimiento a las actividades de los Equipos de Mejoramiento de la Calidad, fue una actividad básica de la implementación del proceso.

La promoción y la transferencia del director a la Dirección General de la compañía afectaron directamente a los resultados, debido a la falta de continuidad del proceso, no obstante se obtuvieron cambios de conductas orientadas hacia el logro de resultados y sobre todo del trabajo en equipo, que le dieron un matiz distintivo dentro de toda la organización.

El presente Reporte cuenta con una sección de Antecedentes, donde se ilustran el desarrollo de la Calidad, desde el origen del hombre hasta nuestros días y como ésta ha sido un factor determinante en la evolución del ser humano.

En la misma sección se citan las diferentes corrientes filosóficas de Control de Calidad, Control Total de Calidad, de Calidad Total, Productividad-Calidad y/o Excelencia, el propósito de esta sección es solamente mencionar las diferentes filosofías sin caer en el cuestionamiento de las mismas.

Por último se enmarcan las condiciones históricas de la empresa, condiciones que obligaron a la adaptación del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, de acuerdo a las necesidades y la cultura existente en la misma.

En el apartado de Procedimiento se resaltan las fases en que se seccionó el sistema de implementación de Calidad mediante el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, resaltando los pasos del Compromiso por parte de la dirección de la empresa para hacer cumplir este "...hasta sus últimas consecuencias", el paso de Educación para todo el personal, empezando por la alta gerencia, llevando como principio que la "Calidad empieza con educación y termina con educación"(Ishikawa Kauro, 1986), el paso de concientización mediante la comunicación a todo lo ancho y largo de la empresa y el paso de la Formación del Equipo de Mejoramiento de la Calidad, el cual desarrolló el plan estratégico y la Administración del Proceso.

En el apartado de la Evaluación, se hace referencia de las diferentes mediciones efectuadas en la implementación del sistema de Calidad, tanto antes, como durante y después del establecimiento de cada paso. El método de evaluación está sustentado en la observación y en el "sentir" de los empleados sobre el proceso.

El Análisis de los resultados nos permitirá resaltar la importancia de un Proceso de Calidad Total en una empresa, independientemente de la magnitud, naturaleza, actividad y/o producto que se genere en ésta. Asimismo, nos permitirá conocer el por qué o las causas de los resultados obtenidos en la implementación del sistema de calidad, donde podremos soportar que el éxito de un Proceso de Calidad no está en las manos del trabajador sino en las de la alta dirección de la empresa.

1 The Quality College, of Crosby Associates, Inc., es el colegio que Crosby instituyó en 1979, inicialmente en Winter Park y posteriormente en Orlando Florida, donde se proporciona formación a la Alta Dirección sobre la filosofía del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad. Crosby 1987. Calidad sin Lágrimas. El arte de dirigir sin problemas.

El apartado de Contribución, permitirá resaltar el papel del Psicólogo en los procesos de Calidad y sobre todo de la función que tiene como asesor de la alta dirección en la toma de decisiones.

Los apartados de Bibliografía, Anexos y Figuras permitirán sustentar con su respectivo alcance los puntos planteados en el Reporte laboral, así como, apoyar a los interesados en el tema de mayor información, respecto al marco conceptual de la Calidad Total.

Esperando que este trabajo cumpla con su propósito y que pueda trascender en la vida de un profesional dedicado a estos aspectos de la Calidad, reciba un mensaje de que el camino que ha elegido no es fácil y no existen varitas mágicas, sin embargo es una materia fascinante y que cuenta con muchos aspectos que uno mismo no se imagina, y todo esto por que se trabaja con un talento importante, en cualquier proceso productivo o de servicio que es el Ser Humano.

Deseo agradecer a la empresa automotriz la gran oportunidad que me brindo al permitirme colaborar y aprender de ella. Pero sobre todo, de contar, durante casi 10 años, con su reconocimiento como un integrante comprometido con su filosofía, espero que este trabajo no les provoque mal sabor de boca, sino que lo que aquí se lea se considere como un punto de vista que se acercó mucho a la realidad. Estoy seguro que les será de utilidad para futuras acciones hacia la Calidad Total.

Además este trabajo busca estimular al profesionista honestamente comprometido para lograr Productividad, Calidad y Excelencia en los diferentes ámbitos de su desarrollo laboral. Ya que la situación actual de México (en la década de los '90) exige de mayor capacidad y responsabilidad para sortear los escollos económicos, sociales y políticos en que nos encontramos.

El profesionista tendrá en este trabajo una alternativa para propiciar su participación activa, mediante la asesoría de los líderes de las empresas, instituciones y/o asociaciones, procurando con esto que se generen beneficios económicos y sociales. Y así valorar su actuación como agente de cambio en su tiempo y su espacio, rescatando lo más valioso que poseemos, que es nuestro México, y con ello "en lugar de preocuparnos por el mundo que heredamos a nuestros hijos, ocupémonos en preparar a los hijos que heredaremos a México".(Cornejo y R. 1987)

**ANTECEDENTES**

## 2. ANTECEDENTES

"A menudo la gente cambia de opinión, de manera de ser, y a veces hasta modifican sus valores y creencias, pero su personalidad permanece igual en esencia".

-Harmon, F. G.-

En esta apartado se ilustra una breve reseña del Movimiento de la Calidad durante la evolución del hombre, tanto en el ámbito laboral como en su vida cotidiana. Cabe resaltar que existen documentos (como tesis y bibliografías) que en forma detallada ilustran el desarrollo de la Calidad en el proceso productivo del hombre, por lo tanto no se profundizara en este punto, sin embargo se resalta la Calidad como un concepto inherente al ser humano, haciendo referencia que este concepto existe en él, independientemente de su desarrollo sociocultural.

Asimismo se exponen las diferentes filosofías de Calidad (no se pretende cuestionar sus fundamentos o poner en tela de juicio sus argumentos, solo se mencionan), con la intención de resaltar las alternativas que existen en el mundo de ésta. Por lo tanto no es la filosofía la que hace que exista Calidad en una industria sino la decisión del empresario para lograr un cambio de Cultura en su Organización mediante este concepto

En este apartado se resalta la Filosofía de Philip B. Crosby (1987), que se utilizó para la implementación del sistema de Calidad en la empresa en cuestión, denominada "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad". En este caso sí se mencionará, con detalle, la conceptualización de esta corriente, ya que es la base del reporte.

La última parte de esta sección enmarca las condiciones históricas de la empresa, en el momento de la implementación del sistema de Calidad. Condiciones que permitieron adaptar el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, de acuerdo a las necesidades y cultura existente. Cabe mencionar que en este apartado se resalta el concepto de cambio Cultural, debido a que en forma intrínseca era lo que se pretendió al implementar el sistema de Calidad.

### 2.1. Reseña de la Calidad en el Desarrollo Humano.

La Calidad inicia desde el origen del hombre, se puede inferir que desde su evolución como Homo erectus; existen vestigios proporcionados por la Antropología, donde se resalta que el hombre por el afán de subsistir bajo condiciones adversas, se dió a la tarea de modificar y mejorar su hábitat, vestido, utensilios, herramientas, alimentos, sociedad, etc., situación que si no lo lograba, lo haría perecer y en estos momento quizás no existiría.

En sus labores de caza, pesca y recolección de frutos y vegetales debieron de darse ciertos criterios de ejecución que le permitieran al hombre determinar cuales de los productos animales y vegetales que conseguía eran aptos de ser ingeridos sin que llegaran a enfermarle. Lo mismo pudo haber

sucedido con los objetos y utensilios que empleaba para cocinar sus alimentos o para obtener sus viveres

Así pues, la Calidad en la evolución del hombre ha estado presente, desde su origen hasta en nuestros días; esto es, que no sólo la Calidad se hace presente en los procesos de producción, sino en la **forma de vida** del hombre. En su vida cotidiana o en sus actividades diarias, el hombre siempre está en búsqueda de lo mejor para él o para sus congéneres, con un espíritu de crítica de los productos o acciones que lo rodean, crítica sustentada en su criterio o parámetro de lo "bien hecho", parámetro subjetivo, pero que para él ha sido la base de aceptación o rechazo de los actos de su sociedad o de sí mismo. Esta conceptualización de "Calidad" dió origen al Control, que es el medio por el cual permite "asegurar" la Calidad en los productos o servicios.

Se puede suponer entonces, que el origen del Control de Calidad es desde el momento en que el hombre tiene la libertad de decidir si el producto (alimento, herramienta, vestido, casa, etc.) o servicio (actitud, comportamiento, etc.) es "bueno o malo", "bonito o feo", "sirve o no sirve".

En la evolución del hombre se contempla una ambivalencia en el concepto de Calidad. Es decir; si partimos del principio, de que el hombre por naturaleza busca en forma intrínseca la Calidad y la utiliza como parámetro o criterio cotidiano o de sentido común para exigirla en todo producto o servicio. ¿Por qué entonces, la Calidad deja de ser algo natural en el hombre y se transforma en algo extraño e inalcanzable?, cuando éste se convierte en el prestador de servicio o en el fabricante de un producto, obligando al maestro, capataz, supervisor, dueño, empresario, fabricante o gobierno a establecer parámetros de aceptación.

Esta situación no es nueva y se puede observar en culturas antiguas, como lo señala Gitlow (1991) "El código Amurabi, que data del año 2150 A. C., se dice <...un albañil construye una casa para un hombre y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte>". En cuanto a la cultura de los fenicios, Gitlow señala que "...para ellos cualquier trabajo defectuoso implicaba cortarle la mano a quien producía el producto con defectos". Lo cual obligo a esta cultura "...a establecer vigencias férreas de especificaciones gubernamentales para la producción de artículos y actividades". O en la cultura egipcia, donde alrededor del año 1450 A. C., se llevaba un estricto control de las medidas de los bloques de piedra (ver fig. 1), vigilancia que por otra parte también observaban los mayas.

Estos hechos están presentes en todas las culturas y épocas del hombre, las cuales podemos dividir en dos grandes etapas (citadas en la tesis de Valderrama, S. Martha B. 1993. "Modelos actuales de Calidad total"), que enmarcaremos como el Desarrollo de la Calidad (2) y que se refieren a:

### 1} Calidad en la etapa artesanal.

La Calidad era un asunto de interés general, pero de producción personal; esto es, la Calidad dependía totalmente del encargado de la manufactura, llámese a este último artesano, que poseía los conocimientos, las herramientas y la experiencia suficiente para ofrecer a sus clientes el producto solicitado de acuerdo a su gusto.

2 En la cita originalmente denominan estas etapas como Movimiento, sin embargo esto se puede entender que la Calidad se encuentra en movimiento pero sin evolucionar, en cambio el concepto de Desarrollo lleva implícito el crecimiento o evolución.

Esta actividad se desarrollo por generaciones y los conocimientos, las herramientas y la experiencia se transmitian de generaci3n a generaci3n. Sin embargo la demanda de estos productos fue creciendo conforme la poblaci3n o el prestigio del artesano que trascendia a otros confines, propiciando la producci3n de los mismos a mayor escala y con ello el establecimiento de talleres donde se emplearon a "aprendices" del oficio.

Este esquema b3sico de control de Calidad concentrado en el artesano, que a su vez tenia a su cargo a un grupo de aprendices, favorecía que hubiese cierto nivel artistico en la producci3n de los objetos o en la confecci3n de los productos. Esto cre3 que la Calidad casi estuviera en las manos del encargado maestro-artesano, que utilizaba m3s su tiempo en supervisar los trabajos de sus aprendices, que en realizar funciones de producci3n propia. A este nivel todavía podemos inferir que el aprendiz del oficio realizaba su mejor esfuerzo para obtener una pieza de Calidad, ya que 3l efectuaba la pieza desde el inicio hasta su final, asegurando con ello que se cumpliera con los requisitos del cliente o por su maestro.

Tal vez no era muy difícil que se lograra un grado elevado de perfecci3n en las actividades que los aprendices ejecutaban bajo la observaci3n estricta del maestro. Sin embargo al ir "progresando" este tipo de producci3n gener3 que los maestros perdieran el control debido al crecimiento de los talleres y descuidando la supervisi3n directa de los aprendices, dejando al frente del taller a su hijo o al aprendiz m3s avanzado en el oficio, ocasionando con ello la enajenaci3n de la producci3n y con esto el no cumplimiento de los requisitos del cliente.

Adicional a esto, es probable que en la producci3n de alguna pieza intervenían dos o m3s aprendices los cuales se "especializaron" en una fase de la producci3n. Es así como degenera el objetivo del artesano y se crea una producci3n "masiva" de piezas que eran del sentir del oficial del taller y no a la necesidad y gusto del cliente, perdiéndose con ello el principio de Calidad del artesano.

Seguramente esto trastorno el costo-beneficio de los talleres al incrementar desperdicios o rechazos de piezas que dejaban mucho que desear y que no agradaban a nadie. Lo cual propicio que el artesano-maestro que poseía los conocimiento, la herramienta y la experiencia pero que no tenia el capital, vendiera estos bienes al mejor postor y con ello sucumbir al paso del desarrollo, donde qued3 relegado con la introducci3n de la producci3n masiva resultante de la revoluci3n industrial.

## **2] Calidad a partir de la etapa industrial.**

Es precisamente en este periodo cuando el elemento manual semiartístico de la elaboraci3n, se pierde irremediamente y da paso a una producci3n en serie.

Los nuevos empresarios poseían el capital, las herramientas y la renovaci3n tecnol3gica necesarias para la producci3n masiva de piezas "demandadas" por la poblaci3n, sin embargo carecían del conocimiento y experiencia para su fabricaci3n, lo que oblig3 a reclutar y contratar a todos los artesanos (aprendices o maestros), convirtiéndose en artesanos-obreros, quien ya no eran dueños del proceso de manufactura y ahora tenian que ser supervisados por el capataz que no tenia los conocimiento de la elaboraci3n de las piezas, pero que tenian el apoyo del dueño o industrial, el cual les exigía la producci3n independientemente del resultado de la misma, por lo tanto, en este periodo la preocupaci3n central era el incremento en la producci3n y no tanto la Calidad del

producto, por lo que las necesidades de los clientes no eran tomadas para el diseño, elaboración y producción de las piezas.

La mecanización del proceso de producción, permitió a Henry Ford introducir la línea de ensamble, innovación que produjo la división de grandes operaciones en procedimientos sencillos, lo cual no requería personal especializado como los artesanos, contratándose para ello "simples" operarios (obreros).

La consecuencia de esta renovación originó el incremento de la producción a un "bajo" costo y un incremento de rechazos que obligó al empresario a implementar una fase de supervisión en el proceso para separar los artículos defectuosos de los no defectuosos. Dándose con ello el control de la Calidad mediante la inspección.

Las primeras normas de especificación fueron dadas por las características del producto final, las cuales se utilizaban para determinar si el artículo poseía o no Calidad. Sin embargo la producción de grandes volúmenes de artículos de consumo vino a descubrir problemas relacionados a la manufactura imputable a la mano de obra. Con ello surge la introducción de inspectores o supervisores, que tenían la función de vigilar que el trabajo de los obreros se realizara de acuerdo a los parámetros de producción previamente especificados. Esto pretendía establecer el principio de que si el trabajador realizaba sus actividades bajo estricta observación del cumplimiento de sus funciones y si estas dependían de su papel dentro de la línea de producción, no podría existir un gran margen de error al final de la línea.

Por lo tanto, la Calidad en esos primeros años de la industria era de la incumbencia estricta del obrero o, en un momento dado, del supervisor de la línea: dándose con ello que el responsable de la producción (gerente) tenía el objetivo de cumplir en el tiempo establecido con el margen de fabricación, independientemente de la Calidad del producto. Como lo señala Gitlow (1991) "...al gerente de producción lo podían despedir de la empresa si no cumplía con las demandas de producción; pero si no cumplía con la Calidad, tan solo recibía un regaño menor". Esto originó que la Calidad recayera en una sola persona, ya sea el obrero, el supervisor y/o de la sección o departamento de Calidad. (Cabe señalar que actualmente esta dicotomía de productividad-Calidad o manera de concebir el trabajo y la Calidad son prácticas todavía no superadas en varias empresas.)

En los años cuarenta la dicotomía productividad-Calidad estaba firmemente enraizada en la mente de los empresarios, y por supuesto en la forma de hacer las cosas dentro de las fábricas. Sin embargo originó cambios importantes en la conceptualización de la Calidad. Las primeras compañías que dedicaron esfuerzos para establecer un concepto de control de la Calidad fueron las norteamericanas, las cuales dedicaron atención y recursos, donde obtuvieron metodología para controlar la Calidad en los medios de producción en masa, como lo señala Ishikawa (1987) "El control de Calidad moderno, o Control de Calidad Estadístico (CCE) como lo llamamos hoy, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratories".

En el caso específico de los Estados Unidos de Norteamérica es en las fábricas de armamento donde se inicia la nueva época de la Calidad, que se le puede denominar "El Control Estadístico de la Calidad."

La segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Inglaterra también desarrolló el control de Calidad, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las Norma Británicas 600 en 1935, basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson (Ishikawa 1987).

Podría llegar a especularse que la Segunda Guerra Mundial la ganaron el control de Calidad y la utilización de la estadística moderna, ya que ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta la derrota de la Alemania Nazi.

Para 1946 en los Estados Unidos de Norteamérica se instituyó la American Society for Quality Control teniendo como presidente a George Edwards, el cual afirmaba "La Calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el costo y precio de venta, y toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el control efectivo de la Calidad se verá forzada, a fin de cuentas, a verse frente a frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante". (citado por Gitlow, 1991)

Estas palabras y sobre todo los logros de los Estados Unidos en el ámbito de la Calidad no fueron seguidos en la posguerra por las empresas norteamericanas, sin embargo el Japón utiliza estas aportaciones y los establece como principio en sus empresas.

Ishikawa (1987) expuso de la realidad que tuvo que afrontar Japón, por la falta de Calidad en sus productos, narrando la siguiente condición de este país:

"Derrotado en la segunda guerra mundial, el Japón quedó en ruinas. Se habían destruido prácticamente todas sus industrias y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. El pueblo se asomaba a la inanición. Cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande: las fallas frecuentes en el servicio telefónico. El teléfono japonés no era un medio de comunicación confiable. El problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar, sino que la calidad del equipo era desigual y deficiente. Viendo estos efectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a las industrias japonesas de comunicaciones que empezaran a aplicar el control de Calidad moderno. Además, tomaron medidas para educar a la industria. **Este fue el comienzo del Control de Calidad Estadístico en el Japón: mayo de 1946.**"

En 1946 se formó la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) como una entidad privada constituida por ingenieros y estudiosos, y en 1949 la UCIJ estableció su Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC) con miembros procedentes de las universidades, las industrias y el gobierno que se propusieron aplicar el control de Calidad a las industrias japonesas.

Una aportación importante del proceso de Calidad que Japón iniciaba fue la del Dr. W. Edwards Deming de los Estados Unidos, que impartió un seminario sobre el Control de Calidad Estadístico para gerentes e ingenieros y posteriormente se impartió a los presidentes y altos gerentes de las empresas japonesas, con el propósito de hacerles comprender la importancia del Control de Calidad en sus compañías.

A pesar de los logros que se iban dando en la implementación del control de Calidad estadístico se presentaron varios problemas, originando con ello que se invitara al Dr. J. M. Juran quien dictó seminarios para gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del control de Calidad.

De acuerdo a la percepción de Ishikawa "la visita del Dr. Juran marcó una transición en las actividades de control de Calidad en el Japón: si antes se había ocupado, principalmente, de la tecnología en las plantas, ahora se había convertido en una inquietud global de toda la gerencia; además, la visita del Dr. Juran creó un ambiente en que se reconoció al control de Calidad como un instrumento de la gerencia. Así se abrieron las puertas para el establecimiento del **Control Total de Calidad** tal como lo conocemos hoy."

La Calidad Total no es vista tan solo como un método de trabajo, sino, en opinión de Ishikawa (1987), "puede convertirse en una estrategia nacional para la supervivencia y consolidación de las economías sustentadas en la intercambio comercial internacional".

Otro aspecto que vino a reforzar la integración del proceso de Calidad en el Japón fue la creación de los **Círculos de Control de Calidad**, los cuales tenían el objetivo de formar grupos que se organizan con el fin de estudiar; y estudian para no repetir errores.

Para el Japón el desarrollo del control de Calidad ha sido:

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

- **La inspección**
  - **El proceso.**
    - **La planeación y el diseño.**

Armand V. Feigenbaum estableció, entre los años de 1950 y 1960, los principios del **Control Total de Calidad (TQC)**, que postulan, entre otros aspectos, que el control de Calidad se da en todas las áreas de los negocios abarcando desde el diseño del producto hasta las ventas. Bajo este esquema todos los empleados han de participar en actividades de mejoramiento de la Calidad, desde el presidente de la junta de directores hasta el último empleado de la empresa.

Entre los años '60 y los '70 Philip B. Crosby estableció la **Administración de la Calidad**, donde pretendió establecer una "revolución" cultural, que cimentara las bases para rescatar la identidad del trabajador con el resultado de la calidad de su esfuerzo (producto o servicio), que durara para siempre y llegara a formar parte de la estructura corporativa, sustentada en cuatro pilares:

- ◆ **Administración y participación de la dirección.**
- ◆ **Administración profesional de la Calidad.**
- ◆ **Programas originales.**
- ◆ **Reconocimiento.**

Crosby planteó que "había que establecer requisitos absolutamente correctos a los que habría que apegarse con exactitud y, además, todos tendrían que querer hacer las cosas bien desde la primera vez. Esta preocupación tenía que convertirse en parte de la vida cotidiana."

Una de las preocupaciones constante de esta corriente fue que la dirección de la organización tenía que comprometerse y tomar acciones para lograr que todos los niveles gerenciales tuviesen la actitud correcta hacia la Calidad y la entendieran como debería ser "no sólo es vital -lo es todo".

A manera de resumen, en la etapa industrial se pueden distinguir cuatro diferentes facetas de la Calidad (Valderrama, 1993):

- 1] El control de la Calidad mediante la inspección.
- 2] El control estadístico de la Calidad.
- 3] El aseguramiento de la Calidad.
- 4] La Calidad como estrategia competitiva.

La fuerte presión de la competencia extranjera, representada por los japoneses principalmente, provocó que las empresas norteamericanas en los fines de años setenta y principios de los ochenta, retomaran sus hallazgos y valoraran las aportaciones que habían establecido sus compatriotas referente a la Calidad, hecho que se reflejó en todos los aspectos de los negocios y organizaciones, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, fabricación y servicio.

Las organizaciones dedicadas a lograr el mejoramiento de la Calidad se han multiplicado en todo el mundo. En opinión de Aburto (1992), la Calidad en el occidente, bajo el esquema en el que se le conoce hoy, puede situarse en 1976. Este autor considera que en México se empieza a estudiarla de manera "rigurosa" desde 1980.

"En México, hay un sin número de empresas que se han embarcado en la experiencia de introducir Calidad Total en sus organizaciones; no obstante, como lo plantean los expertos en Calidad, la implementación es a largo plazo y los resultados van dentro del mismo alcance". (Valderrama, 1993)

Así pues, el Desarrollo de la Calidad mostrada en este apartado esta implícito en la cultura de la industria Mexicana, con mayor o menor énfasis, sin embargo podemos concluir que nos encontramos en pañales todavía y nos falta mucho que hacer, no tanto para iniciar un proceso de Calidad sino de mantenerlo vigente, con un compromiso de las direcciones y con un alto nivel de constancia.

## **2.2. Modelos de Procesos de Calidad.**

Existe una proliferación de autores teórico-prácticos en el concepto de Calidad y los más renombrados son: Peter F. Drucker, Federick G. Harmon y Garry Jacobs, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. y Miguel Ángel Cornejo (3), entre otros. Sin embargo en este apartado se ilustrarán a los creadores de filosofías de Calidad orientadas a establecerlas en las organizaciones (privadas, públicas y/o de servicios) y que por sus contribuciones se les ha denominado "maestros" de la Calidad.

<p>3 Estos autores de excelente bibliografía donde plasmaron su conceptualización con respecto a la Calidad, pero en su mayoría carece de un soporte metodológico o sistemático, que permita sustentar sus principios en hechos, lo cuales se apoyan en experiencias de otros (maestros).</p>
---

Los marcos conceptuales de las diferentes corrientes sobre Calidad son múltiples, sin embargo, se consideran como los más representativos en el ámbito de esta Filosofía a los siguientes exponentes: W. Edwards Deming y Joseph M. Juran (Barra, 1985), Armand V. Feigenbaum (1961), Kaoru Ishikawa (1986) y Philip B. Crosby (1987).

Cada "maestro", ha tomado lo expuesto de cada uno de sus antecesores o contemporáneos, para crear su marco conceptual con principios y metodología subgéneris a su momento histórico (4). Esta diversidad de filosofías han propiciado lo que se le ha llamado "Movimiento de la Calidad", para lo cual a continuación se describirán, en forma resumida, las aportaciones de cada uno de ellos.

**W. Edwards Deming:** Señala que el control de Calidad implica la producción eficiente de productos que el mercado demanda (Mata, 1991), sus principales aportaciones son:

- 1) Su marco conceptual se basa en el control estadístico de procesos, sin descuidar el aspecto humanístico.
- 2) Propone 14 puntos como modelo para el mejoramiento de la Calidad.
- 3) Resalta la importancia de la alta dirección para su cumplimiento.
- 4) Señala que existen siete enfermedades mortales y los obstáculos que influyen en el proceso.
- 5) La Calidad debe ser la fuerza impulsora que gire en torno al mejoramiento incesante de los procesos de la organización, como una entidad integradora.
- 6) Mejorar la Calidad mediante el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y actuar (P. H. V. A. o ciclo Deming, relacionado con diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño)

Su pensamiento sobre la Calidad está asentado en su libro "Reacción en Cadena" (1989) y se puede resumir en:

"Al mejorar la Calidad, decrecen los costos porque hay menos procesos, menos equivocaciones, menos retrasos; se utiliza mejor el tiempo-máquina y los materiales, todo ello, mejora la productividad; con lo que conquista el mercado al tener mejor Calidad y precio más bajo; se permanece en el negocio, y hay más y más trabajo". Además; "La Calidad ha de comenzar en la mente de la Dirección, con un fuerte compromiso y continuar con la de responsabilidad por parte de todos los Directivos".

4 El momento histórico se refiere, a las diferentes circunstancias sociales, económicas, políticas, culturales, etc., en que se encuentra inmersa la empresa o el gobierno, donde la Calidad está siendo estudiada por un experto y pretende solucionar los problemas, mediante métodos, sistemas y/o procedimientos encaminados a resolver desperdicios o rechazos del producto de la industria o del país, buscando con ello el incrementar de su imagen y por ende su estancia en el mercado.

**Joseph M. Juran:** Los Directivos deben tener un marco comprensible sobre el cual construir un enfoque coherente y unificado de la gestión para la Calidad, por lo que el proceso de gestión que se utilice es la parte más importante de como llevar la Calidad en una organización. (Barra R. 1985. Circuitos de Calidad en Operación. Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad y las Utilidades) Sus principales aportaciones son:

- 1) Establece el Proceso de Gestión como modelo de Calidad.
- 2) Su filosofía se basa en la Trilogía de Juran, que es:
  - I. Planificación de la Calidad.- Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.
    1. Nivel operativo.
    2. Nivel departamental.
    3. Nivel multifuncional.
    4. Nivel corporativo o de división.
  - II. Control de la Calidad.- Esta orientado a dirigir las operaciones de los procesos o productos.
    1. Control por parte de los altos directivos.
    2. Control por los gerentes y supervisores.
    3. Control por la mano de obra.
    4. Controles automatizados.
  - III. Mejora de la Calidad.- Permiten elevar las cuotas de Calidad a niveles altos.
    1. Establecer infraestructura.
    2. Proyectos colectivos.
    3. Proyectos individuales.
3. El papel de la alta Dirección es mantener un firme liderazgo para el cambio.
4. A nivel corporativo o de división, es fundamental la creación del Consejo o comité de Calidad.
5. El proceso de Control se efectúa por medio del Círculo de Retroalimentación y consiste en que todos los empleados de la empresa, desde el director ejecutivo hasta los operarios, intervienen en el proceso de Control de Calidad.
6. Emplea la gráfica de Pareto (relación 80-20), donde los problemas de Calidad están determinados por pocos factores vitales (20) y por muchos factores triviales (80).

Los pensamientos de Joseph M. Juran, sobre el establecimiento de la Calidad en una empresa estriban en que:

"No es suficiente con establecer políticas, crear concientización y luego dejar todo lo demás a los subordinados. Hacen falta varios años para establecer la mejora de la Calidad como parte integrante y continua del plan empresarial de una compañía". (Barra R. 1985)

**Armand V. Feigenbaum:** El Control Total de Calidad lo define como "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". Su principal aportación fue el de introducir el concepto de Control Total de Calidad (K. Ishikawa 1986. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. La modalidad japonesa.), donde señaló:

- 1) El Control Total de Calidad exige la participación de todas las divisiones, incluyendo la de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos.
- 2) El Control Total de Calidad debe estar respaldado por una gerencia organizada, cuya área de especialización es la Calidad de los productos y cuya área de operación es el Control de Calidad.
- 3) El Control Total de Calidad debe estar en manos de especialistas para orientar ésta al logro del objetivo del cliente.

**Kaoru Ishikawa:** Establece que "Practicar el control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de Calidad que sea más económico, más útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (K. Ishikawa 1986). Sus principales aportaciones son:

- 1) Establece que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del Control de Calidad, a esto lo denomina como "Control Total de Calidad en toda la empresa, o bien, Control Total de Calidad al estilo japonés."
- 2) Emplea una clasificación de defectos y fallas, que les denomina como Calidad retrógrada, éstas son:

- Defecto crítico.
  - Defecto grande.
  - Defecto menor.

- 3) Las categorías en que se clasifican las transformaciones a partir del Control Total de Calidad, son:

- A. Primero la Calidad.
- B. Orientación hacia el consumidor.
- C. El proceso siguiente es el cliente.
- D. Utilización del método estadístico.
- E. Administración totalmente participativa.
- F. Participación interfuncional.

4) Estableció los Círculos de Control de Calidad.- Los cuales se definen como "grupos pequeños que desarrollan actividades de Control de Calidad voluntariamente dentro de un mismo taller". Estos deben reunir las siguientes condiciones para dirigir las actividades de los Círculos de Calidad:

1. Autodesarrollo.
2. Servicio Voluntario.
3. Actividades de grupo.
4. Participación de todos los empleados.
5. Utilización de técnicas de Control de Calidad.
6. Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo.
7. Vitalidad y continuidad de las actividades de Control de Calidad.
8. Desarrollo mutuo.
9. Originalidad y creatividad.
10. Atención a la Calidad, a los problemas y a la mejora.

5) Establece el procedimiento para que operen los Círculos de Calidad, este es:

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

6) Creó el diagrama que lleva su nombre o que también es conocido como diagrama de causa-efecto, diagrama de pescado, diagrama de espinas, diagrama de árbol o diagrama de río.

Los pensamientos de Kaoru Ishikawa sobre la Calidad, nos muestran su constante preocupación por establecer en la alta dirección, por medio de la educación, un marco conceptual de Calidad continua a todo lo largo y ancho de la empresa. Algunas ideas de esto son:

"El Control de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para aplicar el Control de Calidad se tiene que ofrecer educación continua para todos, desde el presidente hasta los obreros. En la empresa todos deben promover y participar en el control de Calidad, lográndose principalmente a partir del trabajo de grupo. Hay que esforzarse siempre por ofrecer un producto de Calidad justa, a un precio justo y en la cantidad justa. En principio, la participación total incluía únicamente al presidente de la empresa, los directores, los gerentes de nivel medio, el estado mayor, los supervisores, los trabajadores de la línea y los vendedores. Pero en años recientes la definición se ha ampliado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales (keiretsu)." (Ishikawa, 1986)

**Philip B. Crosby:** "La falta de satisfacción con el producto o servicio final de una organización se suele denominar problema de Calidad. Sin embargo, es sólo un síntoma de lo que sucede en el interior de la firma" (Crosby, 1987). Sus principales aportaciones son:

1. Crea el programa denominado "Cero Defectos"; el cual se basa en dos procesos, el primero a la "Madurez de la Administración" y el segundo al "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad"
2. Establece Acciones que le permitirán a los directivos prever defectos en la implementación del proceso, denominadas "Ingredientes de la Vacuna Crosby".
3. Establece tres acciones administrativas, que permiten a toda Dirección establecer el Proceso de Calidad:

3.1. **Determinación.** Establece los Principios Absolutos de la Administración de la Calidad, que son:

- ✓ Primer Principio Absoluto.- Calidad es **Cumplir con los Requisitos.**
- ✓ Segundo Principio Absoluto.- El Sistema de la Calidad es la **Prevención.**
- ✓ Tercer Principio Absoluto.- El Estandar de Realización es **Cero Defectos.**
- ✓ Cuarto Principio Absoluto.- La Medida de la Calidad es el **Precio del Incumplimiento.**

3.2. **Educación.** Todo proceso de formación queda resumido en las "seis Cés", que son: Comprensión, Compromiso, Competencia, Comunicación, Corrección y Continuidad. Esto se debe aplicar en forma piramidal desde la:

- Educación a Ejecutivos.
  - Educación a los Gerentes.
    - Educación al Personal.

3.3. **Implantación.** Establece los catorce pasos para el Mejoramiento de la Calidad, estos son:

1. Compromiso de la Dirección.
2. Equipo para el Mejoramiento de la Calidad.
3. Medición.
4. Costo de la Calidad.
5. Crear conciencia de la Calidad.
6. Acciones Correctivas.
7. Planear el Día de Cero Defectos.
8. Educación del Personal.
9. El Día de Cero Defectos.
10. Fijar Metas.
11. Eliminar las Causas de Error.

12. Reconocimiento.
13. Consejos para la Calidad.
14. Repetir Todo el Proceso.

En los diferentes documentos de Philip B. Crosby aporta una serie de principios orientados a la concientización de la Alta Dirección sobre el concepto de la Calidad, que demuestra su preocupación en la continuidad del Proceso enfatizándolo en repetidas ocasiones; la Educación debe ser permanente y continua y se empieza siempre por la cabeza de una organización. Algunos conceptos se ilustran a continuación:

"Básicamente, la dirección tiene tres tareas que cumplir; (1) establecer los requisitos que los empleados deben cumplir, (2) proveer los medios que éstos necesitan para cumplir dichos requisitos, (3) y emplear todo su tiempo en alentar a los empleados a cumplirlos.... Generalmente lo único que saben los altos directivos acerca de la Calidad, es que invertir en ella implica un gasto, pero que si no se invierte en ella también habrá un gasto. La diferencia entre un programa y un proceso es que el proceso nunca termina y las ideas sobre la calidad parecen tan simples que la gente se lanza a la capacitación sin darse cuenta de su profundidad. Por otro lado, la dirección esta impaciente por lograr resultados, lo que se traduce en una serie de acciones de corto alcance..., asimismo, a los directivos no se les puede enseñar dentro de sus empresas, sino tienen que salir del lugar y someterse a una "inversión" que les ayude a cambiar sus opiniones. La dirección tiene que demostrar continuamente que su compromiso es de largo alcance, permanente y se requiere de ciertas acciones que permitan **cambiar la cultura** y el estilo de administración de la empresa. El proceso de instalar el mejoramiento de la Calidad es un camino que nunca termina. **Cambiar una cultura** también lo es e implica intercambiar valores y proporcionar modelos de conducta; lo cual se logra modificando las actitudes." (Crosby, 1987)

### **2.3. Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.**

En este apartado se presentará el marco conceptual de la Filosofía de Calidad expuesto por Philip B. Crosby (1987), denominado "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad", proceso que se utilizó como base para la "Implementación del Sistema de Calidad en una Empresa Automotriz México-Japonesa".

Con este marco conceptual Crosby desarrollo todo un sistema, que propicia a la Alta Dirección administrar la implementación de la Calidad en las organizaciones, tanto privadas como públicas y de servicios. Su exposición es clara, sencilla y accesible lo que hace entender el fundamento del proceso, de tal suerte que se percibe como un programa de "lograr la Calidad a la primera". Sin embargo no es tan sencillo como parece, ya que se requiere compromiso y constancia de la Alta Dirección.

Las siguientes referencias fueron tomadas de su obra "La Calidad no Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad: Cómo administrar la Calidad de manera que se convierta en fuente de utilidades para su negocio" y "Calidad sin Lágrimas. El arte de Administrar sin Problemas", publicados en 1987. Asimismo, del texto utilizado en el curso de "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad; Curso de Dirección", (1988).

Ayudar a los directores claves a comprender los conceptos de la administración de la Calidad y el papel que desempeñan al implantar las técnicas que propician una revolución

cultural de Calidad en su compañía, es el objetivo fundamental del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad (PMC)

La falta de satisfacción con el producto o servicio final de la organización se le suele denominar problemas de Calidad. Sin embargo, es sólo un síntoma de lo que sucede en el interior de la compañía, algunos de estos síntomas son:

1. El producto o servicio final contiene normalmente desviaciones respecto a los requisitos publicados, anunciados o pactados.
2. La empresa posee un extenso servicio de postventa o una red muy eficaz de distribuidores capaces de reelaborar un producto, y una acción correctiva muy hábil para tener satisfechos a los clientes.
3. La dirección no proporciona una norma clara de actuación o una definición de la Calidad, por lo que cada empleado desarrolla su propia norma.
4. La dirección desconoce el precio del incumplimiento.
5. La dirección niega que ella es la causa del problema.

Toda organización, para evitar estos síntomas puede ser "vacunada" contra el incumplimiento de los requisitos y así dotar a la empresa de acciones que prevengan los problemas, los ingredientes de la vacuna Crosby son:

#### **Integridad.**

- A. El director general es quien se ocupa de que el cliente reciba aquello que se le prometió; está convencido de que la empresa prosperará únicamente cuando todos los empleados hagan suya esa misma idea, y está decidido a que ni los clientes ni los empleados sufran molestias.
- B. El director de operación cree que la labor de dirección es una función integral que exige considerar la Calidad como "primera entre sus pares" respecto al programa y al costo.
- C. Los altos ejecutivos, subordinados al director general y al de operaciones, toman tan en serio los requisitos que no toleran desviaciones.
- D. Los jefes de división, subordinados de los altos ejecutivos, saben que el futuro depende de su habilidad para conseguir que la gente haga las cosas bien a la primera vez.
- E. El personal profesional sabe que la exactitud y la integridad de su trabajo determina la eficiencia de todos.
- F. El conjunto de los empleados reconoce que su compromiso individual con la integridad de los requisitos es lo que da solidez a la empresa.

#### **Sistema.**

- A. La función de la gestión de la Calidad consiste en medir el cumplimiento de los requisitos e informar con exactitud de cualquier diferencia.

- B. El Sistema de Formación de la Calidad (SFC) permite asegurar que todos los empleados de la empresa hablen el mismo lenguaje respecto a la Calidad y comprendan sus respectivos papeles, para conseguir que la Calidad se convierta en un hábito.
- C. A fin de evaluar los procesos, deben emplearse criterios financieros de evaluación de los costos derivados del cumplimiento o incumplimiento.
- D. El uso de los servicios o productos de la empresa por parte de los clientes se mide y comunica; de tal forma que genere medidas correctivas.
- E. La insistencia ejercida por la totalidad de la empresa en la prevención de defectos sirve de base a una revisión y planificación continuas, que utilizan las experiencias presentes y pasadas para evitar que el pasado vuelva a repetirse.

#### **Comunicación.**

- A. A todos los empleados se les proporciona constante información sobre la mejora de la Calidad y sobre los logros alcanzados.
- B. Los programas de reconocimiento aplicables a todos los niveles de responsabilidad forman parte de las operaciones habituales de la empresa.
- C. Todo miembro de la empresa puede, con poco esfuerzo, identificar errores, gastos inútiles, oportunidades o cualquier otro asunto de interés para la dirección y recibir de inmediato una respuesta.
- D. Todas las reuniones de dirección comienzan con una revisión de la Calidad en base a hechos y datos financieros.

#### **Operaciones.**

- A. Los proveedores son formados y respaldados de manera que se pueda garantizar que suministrará a tiempo productos y servicios fiables.
- B. Procedimientos, productos y sistemas son aprobados y comprobados con anterioridad a su ejecución, posteriormente examinados de forma continua y modificados oficialmente, siempre que se aprecien posibilidades de mejora.
- C. La formación es una actividad habitual en todas las tareas y se integra especialmente en los nuevos procesos y procedimientos.

#### **Políticas.**

- A. Las políticas son claras y carentes de ambigüedad.
- B. La función de Calidad depende del mismo nivel que aquellas funciones que tienen que medir y disfrutan de una total libertad de acción.
- C. Tanto la publicidad como las comunicaciones externas deben estar en concordancia con los requisitos que han de cumplir los diversos productos y servicios.

Algunas de estas acciones competen a la dirección y otras se llevan a cabo por sentido común.

Para administrar continuamente el conjunto de la empresa, es preciso emplear una estrategia que contenga tres acciones de gestión, estas son:

### **Determinación.**

Las empresas no tienen éxito respecto a la Calidad porque no poseen la suficiente **Determinación**. Las empresas que no obtienen demasiada mejora, incluso aquellas que parecen tener determinación, poseen muchas características en común:

1. Al esfuerzo a realizar se le llama programa en lugar de Proceso. Un proceso es algo siempre inacabado, que requiere atención constante.
2. Cualquier esfuerzo se dirige hacia la base de la organización.
3. La gente de control de la Calidad actúa con cinismo.
4. El material de formación lo crea el área de formación.
5. La dirección esta impaciente por alcanzar resultados.

La dirección debe mostrar que se encuentra dispuesta a hacer un esfuerzo continuado, para siempre. No basta con pronunciar palabras "biensonantes"; todo mundo es capaz de hacer esto. Tanto las acciones como el estilo de vida han de ser visibles.

Si se desea hacer patente la **Determinación**, es necesario que exista una auténtica comprensión. Esto no lleva a los Principios de la Gestión de la Calidad, que son.

- ✓ Primer Principio Absoluto.- Calidad es **Cumplir con los Requisitos**.
- ✓ Segundo Principio Absoluto.- El Sistema de la Calidad es la **Prevención**.
- ✓ Tercer Principio Absoluto.- El Estandar de Realización es **Cero Defectos**.
- ✓ Cuarto Principio Absoluto.- La Medida de la Calidad es el **Precio del Incumplimiento**.

### **Educación.**

Los conceptos básicos y las técnicas necesarias para eliminar los problemas deben ser transmitidos a todas las personas de una empresa de forma planificada. La comprensión implica el entender las cosas con profundidad. La Calidad es una de esas cosas con las que uno puede manejarse durante años sin tener más que una información superficial al respecto. Para crear una empresa sin problemas y orientada hacia la prevención de defectos, es preciso que cada uno sepa con qué se halla comprometido.

Todo el proceso de formación o **Educación**, se debe aplicar en forma piramidal desde la:

- Educación a Ejecutivos.
- Educación a los Gerentes.
- Educación al Personal.

Mediante la **Educación**, todas las compañías experimentan seis etapas de cambio al implantar el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad (PMC). Se les llama las seis "Cés" y deberá pasarse por ellas, si es que los directores, en especial los de un alto nivel, se van a enfrentar con un cambio de actitud hacia la Calidad por parte de la compañía, a esto se le conoce como "Madurez de la Administración de la Calidad", estas son:

### **Comprensión.**

Se entiende por comprensión la identificación total de los cuatro Principios Absolutos de la Administración de la Calidad. La comprensión comienza a nivel directivo ya que aquí es muy importante que se entienda tanto el mejoramiento de la Calidad, como la manera en que ésta puede lograrse. Es decir, es el entendimiento de lo que resulta necesario y el abandono de la "sabiduría convencional". Esto resulta clave para generar el cambio de la filosofía que necesitan las empresas que se deciden a mejorar.

### **Compromiso.**

Una vez que se han comprendido los principios fundamentales de la Calidad, debe establecerse un compromiso con esos principios. Igual que con la comprensión, dicho compromiso tiene que empezar con el nivel más alto de la organización. Es la expresión de la decisión, por parte de la dirección en primer lugar, esto se **demuestra con el ejemplo** y mediante una forma positiva de pensar.

### **Competencia.**

La competencia se refiere al método o plan que determina la compañía para garantizar que todos entiendan y tengan oportunidad de participar en el mejoramiento de la Calidad, así como, la ejecución del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad en forma metódica.

### **Comunicación.**

La comunicación no sólo es la más importante de las seis etapas, sino también la más olvidada. Para que haya un mejoramiento de la Calidad debe existir una comunicación fuerte y eficaz. Es el completo entendimiento y respaldo de todos los miembros de las sociedades corporativas, incluyendo los proveedores y los clientes.

### **Corrección.**

La corrección es el resultado de las Cés anteriores. Para obtener la solución permanente de los problemas que ya existen y la prevención de los problemas potenciales, debe ocurrir un cambio cultural. Por lo tanto, es la eliminación de las oportunidades de error mediante la identificación de los problemas habituales y por el seguimiento de los mismos hasta encontrar su causa.

### **Continuidad.**

Continuidad significa que este proceso debe convertirse en parte de la estructura de la organización. Debe situarse a la Calidad en primer lugar entre sus iguales, que son el costo y la programación y debe integrarse al trabajo cotidiano.

## **Implantación.**

Es "hacer algo" que exige, en el caso de la mejora de la Calidad, que se emprendan acciones para cambiar realmente la filosofía y el estilo de gestión de la empresa. Es necesario cambiar las orientaciones basadas en lo bueno, la verificación, el nivel de calidad y el índice, por una orientación basada en el cumplimiento, la prevención, la ausencia de errores y el ahorro del dinero.

Cambiar una cultura no es cuestión de enseñar a la gente un conjunto de técnicas nuevas o sustituir sus pautas de conducta por otras nuevas. Es una cuestión de cambio de valores y de proporcionar modelos de conducta. Esto se consigue con el cambio de actitudes.

El proceso de instalar la mejora de la Calidad es un viaje que no acaba nunca. Ese es el camino que debemos trazarnos, el rumbo de nuestro viaje. Esta senda se compone de 14 elementos con los que tenemos que actuar siguiendo un cierto orden.

Los 14 Etapas o Pasos para el Mejoramiento de la Calidad, son los siguientes:

### **1 Compromiso de la Dirección.**

El compromiso de la dirección es un paso que comienza en el nivel de los altos ejecutivos, pero que nunca termina. Debe desarrollarse y comunicarse una política de Calidad y todos los niveles de la dirección deben recibir educación en materia del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad. Asimismo, la dirección tiene que comprender su papel en cuanto al apoyo que debe brindar al proceso. Entonces se habrá establecido el compromiso de la dirección. Sin embargo, este paso deberá proseguir durante todo el proceso; la falta de interés de la dirección es la causa número uno del fracaso en el mejoramiento de la Calidad.

Por lo tanto, la dirección debe establecer su compromiso siguiendo las etapas de:

- A. Establecer una Política de Calidad.
- B. La Calidad deberá ocupar el primer puesto en la agenda de las reuniones habituales de dirección.
- C. El director general y el director de operaciones deberán de preparar discursos sobre la Calidad y decirlos a todos los empleados.

### **2 Equipo para el Mejoramiento de la Calidad.**

El propósito del equipo de mejora es conducir el proceso y proporcionarle apoyo constante. El equipo de mejora de la Calidad debe estar integrado por individuos que puedan eliminar los obstáculos a todos que deseen hacer mejor las cosas. Deben representar a la empresa de cara al mundo exterior, establecer el programa de formación y los asuntos que afecten el conjunto de la empresa. El equipo debe representar, asimismo, a todas las funciones

operativas. Sus miembros deberán poder llevar a cabo su cometido sin tener que andar haciendo comprobaciones a cada paso.

La cabeza del equipo debe recaer en alguien que tenga fácil acceso a la cumbre de la organización. Al mismo tiempo, comprender a fondo la estrategia global de la organización y disponer de poder suficiente como para alterarla cuando sea necesario.

Todo proceso necesita un coordinador que se dedique a él exclusivamente. Este coordinador dirigirá los esfuerzos haciendo que las cosas salgan adelante y de que tanto el jefe como el equipo actúen al unísono.

La alta dirección, el coordinador y el jefe del equipo diseñarán la estrategia global.

### **3 Medición.**

La medición se utiliza para mostrar dónde existe el incumplimiento y para documentar el mejoramiento real según va ocurriendo. La medición efectiva requiere de un ambiente positivo donde todos quieran participar. El paso está establecido cuando todos los departamentos exhiben gráficas actualizadas y los datos se utilizan para determinar acciones correctivas. En otras palabras, la medición representa, simplemente, el hábito de saber cómo nos está yendo.

### **4 Costo de la Calidad.**

El Costo de la Calidad es una herramienta de la empresa que se emplea para determinar aquellas áreas que necesitan acciones correctivas, así como para medir el mejoramiento de la Calidad que se haya logrado. Cuando se emplean los informes y se pone en funcionamiento las acciones correctivas como resultado de este sistema, el paso ha sido establecido.

El Costo de la Calidad consta de dos elementos:

Precio del Cumplimiento (PDC).- Esta formado por el total de dinero que se invierte en asegurar el cumplimiento y en prevenir el incumplimiento.

Precio del Incumplimiento (PDI).- Está formado por el total de dinero que se gasta al no cumplir con los requisitos. Son ejemplos de costos administrativos las cuentas por cobrar, las correcciones, el tiempo que se invierte en explicaciones, las premuras, etc.

### **5 Crear conciencia de la Calidad.**

Crear conciencia es uno de los pasos más importantes en el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad. A través de este paso, en particular, se hace a los empleados conscientes de la necesidad del proceso, de la situación del mismo y del compromiso permanente de la dirección. Es también a través de la conciencia que los gerentes y sus subordinados pueden comunicarse en torno a la Calidad de una manera fácil y constante.

La toma de conciencia debe adaptarse a la filosofía de cada empresa. Debe encajar dentro de ella, pero, por la misma razón, debe haber en ello un sentido de exigencia y de individualidad. La gente debe conocer las preocupaciones de la dirección. Necesita saber algo sobre la política que se está desarrollando y debe saber algo sobre lo que cuesta hacer las cosas mal.

La conciencia de la Calidad no se crea sólo con publicaciones y promociones similares, se crea distribuyendo información, donde se señale cual es el compromiso de la dirección sobre la Calidad, así como, el avance y los logros del proceso.

La conciencia de la Calidad se extiende a lo largo de todas las acciones de la dirección. La manera que tienen los directivos de hablar sobre la Calidad es muy importante. Cuando la Calidad, como cumplimiento de los requisitos, entra a formar parte del vocabulario de una empresa, entonces comienza a surtir efecto.

## **6 Acciones Correctivas.**

El principal propósito de las acciones correctivas consiste en identificar y eliminar los problemas para siempre.

Los sistemas de acción correctora deben basarse en datos que describan los problemas y en análisis que descubran las raíces de esos problemas. Una vez que se determina la raíz de un problema, éste puede ser eliminado.

Es a través del sistema de acción correctiva que se eliminan los incumplimientos y, en consecuencia, se ahorra dinero. Una vez que este sistema se haya desarrollado, comunicado y se esté utilizando, con historias de casos de problemas resueltos y debidamente registrados, se ha establecido este paso. Para implantarlo se requiere:

- Establecer un sistema formal.
- Revisar los sistemas vigentes.
- Aceptar múltiples insumos.
- Mantener ciclo cerrado y orientado hacia la prevención.
- Resolver al nivel más inmediato.
- Incluir a todo el personal.

## **7 Planear el Día de Cero Defectos.**

El propósito de la planeación del Día de Cero Defectos es examinar las diferentes actividades que deben llevarse a cabo para preparar la celebración formal del Día de Cero Defectos.

El compromiso con los Cero Defectos representa un paso de capital importancia en el empuje y la longevidad del proceso de gestión de la Calidad. Deberá ser tratado con la mayor de las consideraciones y planificado de una manera muy digna, sin sobresaltos. Es un tiempo para la comunicación y debe tener un carácter distinto al de otras comunicaciones, de manera que pueda ser reconocido. Los objetivos que se deben cubrir en este paso son:

- 1) Determinar si la organización está preparada para el Día de Cero Defectos.

- 2) Determinar y planificar las actividades adecuadas de preparación para el Día de Cero Defectos, al igual que las actividades de tal día.

Este paso esta íntimamente ligado con el paso 9. El Día de Cero Defectos, donde es la ejecución de lo planeado.

## **8 Educación del Personal.**

La educación en la Calidad constituye un proceso continuo que debe comenzar por el nivel más alto de la dirección y se extiende gradualmente a toda la organización. Los miembros del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad deben estar capacitados respecto al proceso de los catorce pasos y su implantación. Todo el personal debe estar familiarizado con los cuatro Principios Absolutos y con su posición individual dentro del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad. Una vez que se ha establecido el sistema de educación, todos los empleados pueden contribuir al éxito del Proceso.

## **9 El Día de Cero Defectos.**

EL propósito del Día de Cero Defectos es crear un acontecimiento que conduzca a que todo el personal note, a través de su propia experiencia, que ha habido un cambio.

El Día de Cero Defectos es aquel en que la dirección tiene que ponerse en pie y anunciar, a la vista de todos, un compromiso que todos puedan seguir. Es la hora de mostrar a todo el mundo, cara a cara, que la dirección está hablando en serio al respecto.

Sus objetivos son una continuidad de los del paso 7. Planificación del Día de Cero Defectos y estos son:

- 1) Proporcionar un foro para que la dirección reafirme, de modo palpable, su compromiso con la Calidad.
- 2) Ofrecer a todo el personal la oportunidad de hacer el mismo compromiso.

## **10 Fijar Metas.**

El propósito de este paso es convertir las promesas y los compromisos en acciones, alentando a las personas a fijar metas de mejoramiento, tanto para ellas mismas como para los grupos de los cuales forman parte.

La fijación de las metas puede empezar en cualquier momento después de que se hayan establecido mediciones y deben estar relacionadas a los incumplimientos que dichas mediciones revelaron. A medida que se fijan metas y se cumplen, deberán de publicarse. Los éxitos serán del conocimiento común de la compañía. Este paso se establece cuando todos los departamentos utilizan metas que orienten sus esfuerzos a la eliminación del incumplimiento. Sus objetivos son:

- A) Ayudar al personal a fijar y alcanzar metas periódicas y mensuales (a 30, 60 y 90 días de plazo)
- B) Demostrar que el cumplimiento total se logra en forma progresiva y con el paso del tiempo.
- C) Facilitar la participación de todo el personal en la fijación de metas.

## **11 Eliminar las Causas de Error.**

El propósito de este paso es poner a la disposición de cada empleado un método para informar a la dirección sobre situaciones que le dificultan cumplir con su promesa de mejorar, el objetivo que persigue es:

Eliminar todas las oportunidades, tanto presentes como potenciales, que se presenten a error y conflicto, así como cualquier otra situación que impida a las personas realizar su trabajo bien desde la primera vez.

La eliminación de causas de error no es un sistema de sugerencias, sino un procedimiento formal que, cuando resulta efectivo, proporciona de una manera sistemática el identificar aquellos problemas que impiden que el personal haga su trabajo bien desde la primera vez.

## **12 Reconocimiento.**

El propósito de este paso es expresar aprecio a aquellos que participan en el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad. El objetivo que persigue es:

Establecer un programa formal de reconocimiento que destaque las acciones y la participación del personal.

La creación y el desarrollo de un programa de reconocimiento para ejecutivos y empleados por igual, es una parte muy importante del Mejoramiento de la Calidad. El proceso de reconocimiento deberá pensarse bien y llevarse a cabo en varios niveles. El dinero es una muy mala forma de brindar reconocimiento.

## **13 Consejos para la Calidad.**

Los consejos de la Calidad no administran el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad. Están organizados para servir como foro a problemas, a opiniones y a experiencias relacionadas con el mejoramiento de la Calidad. Todas las acciones y reuniones deberán documentarse y servir como prueba de que el Consejo está activo.

El propósito de este paso es reunir de manera periódica a las personas pertinentes para que intercambien información sobre la administración de la Calidad, sus objetivos son:

- 1) Establecer un sistema de comunicaciones que estimulen el intercambio de información sobre la administración de la Calidad.

- 2) Hacer funcionar un consejo que proporcione ayuda y orientación al Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.

#### **14 Repetir Todo el Proceso.**

El propósito de este paso es proporcionar la continuidad del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, en la organización, sus objetivos son:

- 1) Comunicar a todo el personal que el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad es de carácter continuo.
- 2) Hacer que el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad sea responsabilidad permanente de la dirección.

A fin de asegurar que haya una transición adecuada de un ciclo a otro, se deberá retener por lo menos a un miembro del equipo saliente.

Es así como se conforma el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, propuesto por Crosby y que se adaptó y adoptó por la empresa en cuestión. En el **anexo 1** se resume en forma esquemática todo el Proceso.

#### **2.4. Condiciones de la Empresa Automotriz México-Japonesa**

El siguiente apartado pretende ilustrar la estructura organizacional de la empresa automotriz, en cuestión, cuales fueron las facetas que tuvo como preámbulo al Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, así como la cultura existente en la empresa en esa etapa.

##### **2.4.1. Los Antecedentes.**

La empresa automotriz en cuestión es de origen Japonesa, se fundó en 1913, por tres principales inversionistas japoneses llamados Den, Aoyama y Takeuchi. En 1961 la empresa se estableció en México, donde originalmente era armadora de los vehículos automotrices y conforme fue creciendo en el mercado Nacional fue desarrollando sus plantas. Actualmente la empresa automotriz México-Japonesa, está conformada por el Corporativo (oficinas administrativas), tres plantas de manufactura y ensamble de vehículos y el Centro de Distribución de Refacciones y Servicio (ver fig. 2). En esta última dirección fue donde se implementó el Sistema de Calidad, filosofía denominada, "**Proceso para el Mejoramiento de la Calidad**".

El Centro de Distribución de Refacciones y Servicio tiene como objetivo atender a la Red de Distribuidores en el abastecimiento de partes originales y de ofrecerles atención técnica para el mantenimiento automotriz de las unidades que comercializa. Por lo que su naturaleza es el servicio postventa de unidades. (Ver Estructura Organizacional, Anexo 2)

En toda empresa Japonesa, existe un Proceso de Calidad que norma su Cultura Organizacional (según se puede inferir en el texto de Kaoru Ishikawa, 1986 "...las industrias japonesas a fin de exportar a ultramar productos de calidad... , se propusieron aplicar el control de calidad..."), esta condición se puede observar en las tres plantas de manufactura y ensamble de la empresa en cuestión. Sin embargo en el Corporativo y en el Centro de Distribución de Refacciones y Servicio

no contaban con una Filosofía "tangible"<sup>(5)</sup> de Calidad, que les permitiera asegurar la Calidad deseada en sus operaciones y sobre todo en su servicio.

En 1987, la Dirección de Refacciones y Servicio anunció a su personal la "adopción" de la Filosofía de la Casa Matriz que fue "La Máxima Satisfacción del Cliente", y la filosofía corporativa dictada por el presidente de la empresa fue:

*"Nuestro primer compromiso es el de satisfacer al cliente. Mediante esfuerzos sin descanso para crear nuevos clientes y ampliar nuestra base de clientes; contribuiremos al progreso y al enriquecimiento de la sociedad."*

Con base a esta filosofía corporativa se planteó la Misión del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, de la siguiente manera <sup>(6)</sup>:

*"Respaldar o apoyar a la empresa en su misión fundamental que es el de producir y vender vehículos automotrices, mediante el servicio de mantenimiento posventa de los mismos."*

Asimismo el Objetivo a cubrir fue:

*"lograr la satisfacción del cliente, manteniendo su vehículo en un adecuada operación y disponibilidad de partes para repuesto, empleando tiempos y precios razonables. El Cliente Es primero y el Distribuidor también es nutro Cliente."*

5 Cabe mencionar, que a pesar de que el Centro de Distribución de Refacciones y Servicio pertenece a una corporación Japonesa y a su vez todas sus áreas de manufactura cuentan con procesos de Calidad, este carecía de un proceso que le permitiera asegurar a la alta Dirección que su misión y sus objetivos estaban siendo alcanzados con Calidad. Por lo tanto, una de las razones de implantar un Proceso de Calidad en esta Dirección fue precisamente la carencia de un proceso objetivo.

6. En realidad desconozco cuál haya sido el proceso o la filosofía, que se siguió para implantar la Misión, Objetivo y Valores de Centro; sin embargo, puedo suponer que la dirección recibió asesoría por parte del un consultor externo. Tomando como referencia la filosofía corporativa. (ver anexos 3 y 4)

Y los Valores establecidos fueron:

- *Respetar la dignidad humana, considerando al elemento humano como el factor principal dentro de la organización y propiciando su bienestar en un clima organizacional sano.*
- *Lograr el mutuo respeto y entendimiento, optimizar la integración. Actuar siempre con un alto nivel de moral, ética, honestidad y buenas costumbres.*
- *Mantener un adecuado nivel de disciplina a las jerarquías y a los reglamentos internos.*
- *Ser puntual y cumplir con los compromisos contraídos.*
- *Ser leal a la empresa, a la marca y a los principios aquí establecidos.*

A mediados de 1988 y de acuerdo al objetivo corporativo de la casa matriz en la Globalización de sus Filiales en todo el mundo y con ello ser la marca automotriz número "uno" a nivel mundial en el servicio postventa, se desarrolló un plan para la Dirección de Refacciones y Servicio, mismo que fue implementado en dos fases: una a nivel "interno" para satisfacer a nuestro primer cliente, La Red de Distribuidores; y otra para alcanzar la satisfacción del cliente final; los propietarios de nuestros vehículos.

Al concluir este año los resultados no fueron los esperados, ya que se observó un sensible descenso en el interés para el seguimiento de dicha Filosofía; ocasionado éste por una desmotivación del personal, que se hizo notar en la baja de asistencia a los eventos orientados al fomento de la filosofía, como consecuencia de la ambivalencia (Arias, 1978) en que se encontraban por la incoherencia en aceptar y promover una filosofía que en principio los excluía. Sin embargo, la Dirección estaba comprometida y empeñada en encontrar la solución a dicha problemática, por lo cual replanteó sus objetivos y sobre todo orientó sus acciones hacia su organización.

Se le presentó a la dirección una alternativa, sustentada en el Desarrollo Organizacional (Schultz, 1985), donde estableció la necesidad de conocer y evaluar el sentir de cada uno de los miembros que conformaban, en ese entonces, la empresa, planteando cuatro preguntas básicas, que fueron:

- 1) ¿Dónde estamos?
- 2) ¿Qué somos o qué tenemos?
- 3) ¿A dónde queremos llegar?
- 4) ¿Cómo lo vamos a lograr?

El resultado obtenido sería la base para elaborar un Proceso de Clima Organizacional (7). En principio esto no le pareció nada mal a la Dirección, sin embargo las pretensiones de ésta fueron más allá de la satisfacción del personal de Refacciones y Servicio, se necesitaba satisfacer al personal de las diferentes direcciones que tenían relación con nosotros y coadyuvaban al logro de nuestros objetivos y lo más importante era trascender ésta a nuestros distribuidores y usuario final.

Por tal motivo, se realizó un análisis del Proceso de Calidad que se tenía en las plantas de manufactura, denominado Reforma de la Administración en el Campo (RAC), una filosofía que tiene como finalidad fortalecer las áreas productivas de la compañía para elevar el nivel de Calidad. Costo y Cumplimiento, filosofía expofesa para empresas de producto terminal, por lo cual no se podía adoptar ni adaptar a la naturaleza de la operación del Centro de Distribución.

Estos resultados condujeron a realizar un documento donde se plasmaron los marcos conceptuales de las diferentes corrientes sobre Calidad, con el objetivo de introducir a la dirección en el ámbito de estas filosofías. Dentro de este documento se citaron a los "maestros" de las concepciones de Calidad que fueron los siguientes: Joseph M. Juran, W. Edwards Deming (Barra, 1985), Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa (1986) y Philip B. Crosby (1987).

Asimismo, en este se señalaron los exponentes más renombrados en temas referentes a la Calidad como: Peter F. Drucker, Federick G. Harmon y Garry Jacobs, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., Miguel Ángel Cornejo, entre otros. Esto provocó que la dirección tomara la iniciativa de adentrarse en forma directa con las organizaciones que se dedicaban a asesorar a la Alta Dirección en Procesos de Calidad.

La dirección analizó cada uno de los diferentes Procesos de Calidad Total sustentados por filosofía reconocidas en el ámbito laboral y llegó a la conclusión de que la más idónea para satisfacer nuestras necesidades era la Filosofía de Philip B. Crosby, que consiste en "...la administración de la calidad en su más puro sentido. Su propósito es establecer un sistema y una disciplina gerencial que evite fallas en el ciclo de operación de la compañía."(Crosby 1987), el cual denominó como "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad" y a partir de ese momento se estableció el compromiso de llevar éste "...hasta sus últimas consecuencias".

#### **2.4.2. Cultura Organizacional.**

¿Por qué hablar de Cultura Organizacional, en un proyecto de Calidad?. La respuesta puede ser infinita y con una diversidad de marcos conceptuales, sin embargo se puede responder resumiendo, en que todo proceso de mejora conlleva el cambio de actitudes, hábitos, creencias, formas, estilos, procesos, estructuras, sistemas, etc., de la empresa (ver fig. 3), lo que origina una "nueva" Cultura Organizacional.

Se definirá el concepto de Cultura Organizacional, como punto de partida, y se señalará alguna conceptualización del mismo por diferentes expertos en la materia, buscando con ello situar a la implementación del sistema de calidad, en un contexto que permita valorar la estrategia de la dirección.

7 Se debe considerar que las conductas de las personas que se encuentran en las empresas, las estructuras, los procesos y cultura organizacional tienen una fuerte influencia en el Clima Organizacional. Como lo menciona DuBrin, Andrew J. 1974. (Fundamentals of Organizational Behavior.) "Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones; aunque cada organización tiene su constelación exclusiva de características y propiedades. Clima Organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. El Clima, pues, es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la organización."

Cada experto define el concepto de cultura organizacional, de acuerdo a su formación profesional, sin embargo existen puntos que coinciden y estos parten de las aportaciones de la Antropología, que define a la cultura como "«la suma total» de todos, absolutamente todos, los elementos culturales." (Melgarejo Vivanco José Luis "Antropología" 1973), donde los elementos son: "desde una piedra para golpear hasta un martillo de vapor, una balsa de troncos o un trasatlántico, una canción, una danza, el amor o el odio, los conceptos de justicia o injusticia, de la divinidad o del gobierno, todo, absolutamente todo lo que los hombres han hecho en el pasado, están haciendo o harán, ya sea de tipo material, social o espiritual, es, o son, elementos culturales, y no pierden ese carácter cualquiera que sea el juicio, la clasificación, de si son buenos o malos, más o menos importantes, porque para calificarlos deberán examinar los usos o abusos que los hombres hagan de tales creaciones".

La comprensión de la cultura en general hace posible una consideración más crítica de la cultura organizacional, ya que al reconocer y comprender que los valores de una sociedad emergen gradualmente y se refuerzan por medio de ritos y rituales, transmitiéndose a través de la comunicación y sobre todo del "ejemplo" de los patriarcas, dirigente o líder de la sociedad de la industria o del gobierno, se podrán establecer las bases de una cultura viable de la organización.

Así pues, Harmon, G. Frederick. "La Diferencia Vital" (1988), define a la cultura organizacional como "la amalgama de valores compartidos, patrones de conducta, moral, símbolos, actitudes y formas normativas para realizar el trabajo, los cuales, más que los productos o servicios, contribuyen a diferenciarla de todas las demás", y lo reafirma cuando dice que "La cultura es sólo una forma de vivir y actuar."

Davis, Keith, en su obra, "El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional." (1989) define a la cultura organizacional como "La conducta convencional de la sociedad que influye en todas sus acciones...", asimismo, establece que muchos patrones de conducta son en forma inconsciente, provocado por la repetición de las mismas.

En el curso "Como establecer los bonos de Productividad con base en la Evaluación de Resultados" impartido por Mouret, P. Eduardo en 1994, definió a la cultura organizacional como "El núcleo de valores, creencias, normas, prácticas, costumbres y hábitos compartidos e institucionalizados que forma, conforma, orienta, regula y sanciona la conducta de los miembros de la empresa".

En la obra "En busca de la Excelencia.", de Peters, J. Thomas (1984) deja entrever que la cultura organizacional es la transmisión de los valores compartidos por la organización, señala que cuando más fuerte fuera la cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales de normas, organigramas o procedimientos, ya que en estas empresas, todos sabrían lo que tienen que hacer.

Dice Burack, H. Elmer en su documento titulado "Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos: Una orientación estratégica". (1990) "La cultura de la empresa con frecuencia contiene subculturas dentro de ella, éstas pueden reforzar notablemente la cultura dominante, estar a contracorriente de ella, o ser más fuerte y/o más viables que las culturas existentes en otra parte de la organización." Además, señala que para el establecimiento de una cultura organizacional se requiere que "las culturas organizacionales delinear las suposiciones básicas desarrolladas por el grupo (u organización) en el aprendizaje de cómo hacer frente a su entorno", esto lo podemos ubicar en la capacidad de adaptación que debe poseer la empresa ante las oportunidades como en las amenazas que le ofrece su medio ambiente.

Gutiérrez, T. Julio, en su artículo, "Que la Calidad no se vuelva una Moda" ("Expansión", noviembre 1992), menciona que "En la necesidad de una transformación cultural en la sociedad mexicana, el papel primordial lo tiene que jugar el máximo dirigente de cada organización."

En la misma publicación, Peón, E. Joaquín, en su artículo, "Calidad Total. Mitos y Realidades", hace mención que "El movimiento hacia una cultura de calidad en México es incipiente, pero vigoroso y muy mexicano, es dinámico, innovador, ligeramente desordenado y muy entusiasta. Y al menos tendrán que pasar 20 años para que se dé un cambio real en la cultura de trabajo en México", tiempo más que suficiente para que los directivos de las organizaciones establezcan patrones de cultura orientados al éxito. Años atrás, 1986 en su conferencia titulada "Calidad y Cultura", señala que "El cambio dentro de las organizaciones es necesario, es inclusive fundamental; pero para que exista un cambio cultural hacia la calidad, este debe comprender a todo el sistema cultural, social, económico y político."

Se podrían citar una gran cantidad de conceptos expuestos por los expertos en la materia, pero estimo que estas referencias son más que suficientes para valorar que al hablar de calidad en una organización es hablar de cultura organizacional. Por lo tanto, **la Calidad es un asunto Cultural**, no técnico; la Calidad es cuestión de **valores**, no de tecnologías; la Calidad es ante todo cuestión de **personas** y no de equipos o estadísticas avanzadas.

Ahora bien, retomando los antecedentes de la empresa en cuestión; la dirección de esta estaba urgida de una estrategia que le permitiera solucionar los problemas que en esos momentos se encontraban en su organización, denotando los siguientes síntomas:

- El personal estaba necesitado de una auténtica atención, reconocimiento, participación y sobre todo valoración de su papel dentro y fuera de la organización, sin embargo la empresa "era fría", además contaba con una cultura organizacional subgéneris, conformada por dos culturas, la Mexicana y la Japonesa (8) que por sus orígenes, sus creencias, sus historias y conceptos de vida son opuesta entre sí (Pacheco, Rafael, comunicación personal, agosto 1988).
- El clima de la empresa se encontraba bajo un modelo de comportamiento organizacional autoocrático (9), donde los que "contrataban" tenían el poder de exigir el cumplimiento de sus ordenes (basadas en "caprichos" generalmente), lo que significaba que si un empleado no obedecía éstas, sería castigado, observándose una prepotencia de los mandos superiores hacia sus empleados. Quizás suena muy dramática la situación pero en realidad existía un temor hacia esos mandos.
- A la vez, cada gerencia había establecido un feudo donde se dejaba entrever que existían "caciques", fieles al jefe, que en cualquier momento podían determinar la permanencia del empleado; además estos feudos peleaban sus territorios como si la empresa subsistiera sólo por la función de esta gerencia.
- Esta fuerte influencia de conductas propiciaba una dinámica que se palpaba en la interacción de los departamentos y propiciaba una postura de "sumisión" ante la autoridad correspondiente, de tal suerte que se formaban núcleos cerrados, con el propósito de protegerse y sobre todo proteger al gerente, y la principal función de cada empleado de la gerencia era buscar la falla de las otras gerencias para utilizarla como elemento de ineptitud ante la dirección, y con ello "ganar" puntos a su haber.

8 Como lo menciona Ayocuan (1968) "Japón fue el primer país de Asia que logró liquidar los restos fosilizados de su antigua cultura, lo cual le resultó relativamente fácil, ya que no se trataba de una cultura surgida en el propio Japón, sino simplemente importada por éste de China." Esto se repite en la adopción y adaptación de las filosofías de Calidad. (Ver Ishikawa, 1986 y Barra, 1985.)

9 El modelo autoocrático es un sistema de dirección que surge durante la Revolución Industrial, sus características son que se basan en el poder, se orienta en la autoridad oficial y formal, se supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para desarrollar su trabajo, la orientación de los empleados es a la obediencia a un patrón, existe una dependencia absoluta al jefe, etc.. (Davis K, 1988)

- Un hecho relevante fue que la dirección leyó un artículo en una revista ("Management Today" abril 1986), referente a la mala calidad en el servicio de mantenimiento vehicular, otorgada por una distribuidora autorizada, lo que le generó un malestar. Este hecho le hizo suponer que la cultura que contaba su empresa estaba teniendo graves repercusiones, tanto en la imagen de la corporación como en los intereses financieros de la misma.

Toda esta dinámica empresarial, requería un cambio de cultura, que le permitiera a la dirección establecer los caminos para dirigir los destinos de la empresa; destinos sustentados en la planificación estratégica y en el desarrollo de los recursos humanos.

La visión de la dirección era que los ejecutivos reconocieran a los empleados como personas valiosas y que éstos aportaran y fueran altamente productivos, pero fundamentalmente, la dirección estaba empeñada en cambiar la imagen de sus dirigentes y fomentar la convivencia de las áreas para lograr sus objetivos institucionales (trabajo en equipo). Asimismo, que este cambio de cultura repercutiera en las operaciones de la red de distribuidores y con ello lograr "La Máxima Satisfacción del Cliente".

La tarea para la dirección no fue fácil, no sólo por la problemática que tenía en su organización, sino hay que recordar que su posición, como la más alta autoridad en Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, no era totalmente autónoma, ya que tenía que presentar a la dirección general (un ejecutivo Japonés), su estrategia y sobre todo el análisis costo-beneficio como el soporte del proyecto. (Ver anexo 5, Esquema del Cambio de Cultura.)

Aprobado el proyecto de transculturización se inició el camino para la implementación del sistema de Calidad en una empresa automotriz México-Japonesa.

#### **2.4.3. La Excelencia a Través de la Calidad.**

Independientemente de que este inciso es el título de la fase de educación que se implementó para introducir a todo el personal al Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, se ha retomado con el propósito "enlazar" las etapas de "Calidad" anteriores con el Proceso.

Esta instancia se analizó en forma minuciosa por el Equipo para el Mejoramiento de la Calidad, debido a la trascendencia del momento histórico de la empresa. La conclusión a que se llegó fue que se debería relacionar el Proceso para el Mejoramiento con los movimientos de Calidad de años anteriores y resaltar que ésta "nueva" etapa era continuidad de las mismas.

Por lo que considero importante establecer los puntos medulares de esta etapa y para ello transcribiré las ideas centrales del documento que se preparó para establecer la relación entre la Excelencia a Través de la Calidad (10).

La empresa (...), se ha comprometido a ser la **NÚMERO UNO** en la rama automotriz desde hace varios años. Por ello se requiere del esfuerzo conjunto de todos y cada uno de los que integramos esta industria.

10 Documento interno del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, diseñado y elaborado por Francisco Mejica Roa y revisado por el Equipo para el Mejoramiento de la Calidad, para el curso con el mismo nombre y que se utilizó como texto de trabajo en el evento y de consulta. El curso se impartió a todo el personal de esta dirección y una característica de este evento fue que la dirección estuvo presente en todas las sesiones, donde esta leyó su Compromiso y con una participación activamente en el evento. Hecho que fue muy representativo para el personal, ya que escucharon que el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad era "...hasta sus últimas consecuencias!". de la voz del director de la empresa, lo cual reforzó la credibilidad de los empleados hacia el cambio de cultura organizacional.

En los últimos años hemos logrado ser el Número Uno (11), esto no quiere decir que hayamos alcanzado nuestras metas, ya que este número uno en ventas está tambaleándose por la fuerte competencia del ramo automotriz. Tampoco podemos sentirnos satisfechos de los resultados de nuestras operaciones y sentimos todavía que existe un largo trecho que recorrer.

No podemos negar, que el camino a la Excelencia es cada día más pesado e incierto, inclusive para mantenernos en el lugar que hoy ocupamos en el mercado automotriz, que se encuentra inmerso en una competencia agresiva y sin cuartel, en un entorno restringido e invadido por un comercio externo que ofrece "mejores" alternativas (12). La respuesta esperada para librar el escollo en forma permanente, no está en nuestra avanzada tecnología, sino en el factor humano a todo lo largo y ancho de la empresa.

El Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, juega un papel preponderante en este objetivo; ubicándose a la vanguardia de toda acción, encaminando a su factor humano a respaldar su imagen mediante programas de mejora continua (13).

Hoy no es la excepción, iniciamos la consolidación de nuestros programas planteados en "1987 Año de la Excelencia" y 1988 "La Máxima Satisfacción del Cliente" que van concatenados al "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad 1989-1992"(14).

Este proceso responde a la necesidad de fomentar a la Calidad como móvil de todas nuestras acciones, la base en todos nuestros actos, el distintivo de nuestros resultados, el requerimiento de nuestros servicios, la condición de nuestros distribuidores y proveedores, pero sobre todo de **nuestra forma de vida** (15).

El Centro de distribución de Refacciones y Servicio, ha presentado un conjunto de acciones encaminadas a establecer una "Cultura Organizacional" que sustente nuestra filosofía de Excelencia.

Esta filosofía tiene como principio establecer conciencia a todo el personal sobre la misión, objetivo, valores y política de la empresa, con la finalidad de crear un común denominador rector en todos nuestros actos.

11 Cabe mencionar que en 1987 esta empresa ocupó el primer lugar en ventas de unidades de pasajeros en el mercado nacional y para 1989 se estaba gestando un cambio socio-cultural-económico que "afectaría" a la industria automotriz, lo que obligó a esta a orientar su "estilo" en ventas de unidades, como de servicio y refacciones, adoptando Calidad en el Servicio.

12 Una condición económica que afectaba al Centro de distribución de Refacciones y Servicio era la proliferación de venta de refacciones "piratas" que se ofrecían a mejores precios pero que su calidad era inferiores a las originales, lo más grave de esto fue que estas se estaban comercializando como originales y en ocasiones se encontraban en la red de distribuidores autorizados. (La fig. 4 ilustra en forma gráfica la "invasión" de mercados internacionales de partes a México)

13 Este apartado pretendió ubicar al empleado del Centro de Distribución dentro de marco de mejora y a la vanguardia en toda la corporación.

14 En el evento impartido al personal se le reforzaba este apartado y se dejaba entrever que el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad estaba íntimamente ligado y que este se había conceptualizado desde 1987. Además, se determinó que por lo menos nos llevaría tres años para establecer las bases del mismo pero que después de este tiempo el Proceso continuaría.

15 Es aquí donde se hacía sentir la intención de la empresa en reconsiderar la pobre posición de los empleados y elevarlos a una vida laboral digna y que esta se reflejaría a sus conceptos de vida. Un compromiso realmente gigantesco pero muy humano.

En esta sección tendremos la oportunidad de analizar nuestra filosofía, que vemos constantemente en diversos lugares del Centro y que se nos entregó años atrás. La mecánica a seguir es, definir cada concepto (16) y posteriormente ilustrarlo según la filosofía de la empresa.

### **MISIÓN**

La Misión es la razón de ser de nuestra organización. La misión no es el planteamiento de unas creencias o valores, sino la declaración de una intención de amplio alcance.

### **OBJETIVOS**

Los objetivos son las metas concretas, que nuestra empresa espera alcanzar cumpliendo con la misión según los valores y las creencias que hemos aceptado.

### **VALORES Y CREENCIAS**

Nuestras creencias o valores corporativos son los ideales que nos sirven como guía en las decisiones de la administración superior, en la selección de la misión y los objetivos, y en la formulación de nuestra política.

### **POLÍTICA**

Nuestra política señala el cómo se apoya a nuestra misión, mediante acciones, en tiempo y condiciones de operación.

Estos conceptos institucionales se conjugan con los individuales que provocan un choque situacional, que puede ser pasajero o perdurable.

Cuando se establece un equilibrio, en el sentido de asimilar y acomodar estos preceptos en la gama de actitudes estereotipadas de cada uno de nosotros generamos el centro Psíquico de nuestra empresa, que nos hará estar en armonía con la filosofía institucional. La madurez de este fenómeno nos proporcionará una Cultura Organizacional de Excelencia que se reflejará en nuestro entorno familiar y social (17).

Esto se planteó como un preámbulo para llegar a la definición de los conceptos fundamentales del Proceso. a continuación se presenta la conceptualización de Excelencia, Calidad y la relación entre ambos términos (18).

Entenderemos por Excelencia => Grado máximo de perfección.

Y como Calidad => Cumplir con los requisitos

La relación de Excelencia y Calidad se estableció de la siguiente manera => La Calidad es parte de la Excelencia, sin Calidad no se puede llegar a la Excelencia

16 Conceptos que se obtuvieron de reuniones con los miembros del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad y que difieren diametralmente de la conceptualización bibliográfica o académica, por lo que se exponen con la intención de ilustrar cual fue la conceptualización del proceso según el enfoque del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio.

17 Este párrafo pretendió apaciguar a los intelectuales de la empresa sobre la conceptualización de los términos, además de orientar al personal que quizás el sentido común y las vivencias en la empresa dejaban mucho que pensar con respecto a estas definiciones.

18 La definición de estos conceptos fueron establecidos por los asistentes al evento, mediante una técnica grupal ("discusión en grupo pequeños"). La forma que se estableció la relación entre Excelencia y Calidad fue resultado de los "acuerdos" establecidos en los grupos.

Es así como se establece la conceptualización de la Excelencia a Través de la Calidad (según el Centro de Distribución de Refacciones y Servicio) y se realirna esto al plantear en el mismo documento los Principios Absolutos del Proceso y con ello se da el inicio del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad que se ilustrará en el siguiente apartado, denominado Procedimiento.

## PROCEDIMIENTO

### 3. PROCEDIMIENTO

**"Si queremos cambiar de cultura en una empresa, el cambio tiene que venir de la Alta Dirección y Gerencia."**

La Dirección realizó su estrategia para conocer, dominar e implantar el "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad" (PMC), con el siguiente plan de acción:

- 1) Formación de Alta Dirección sobre la filosofía de Crosby (paso 8. Educación).
- 2) Selección de los futuros integrantes del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad (paso 2. Equipo para el Mejoramiento de la Calidad).
- 3) Formación del Equipo para Mejoramiento de la Calidad (paso 8. Educación).
- 4) Asignación de funciones y responsabilidades a los miembros del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad.
- 5) Diseño y elaboración de la filosofía de Excelencia del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio.
- 6) Elaboración de los compromisos por los miembros del Equipo (paso 1. Compromiso).
- 7) Educación en el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad a todo el personal de la dirección; asimismo, a proveedores y distribuidores (paso 8. Educación).
- 8) Elaboración del Plan Maestro del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.
- 9) Ejecución del Plan Maestro.
- 10) Comunicación y establecimiento del Compromiso con proveedores y distribuidores (pasos 1. Compromiso y 8. Educación).
- 11) Asesoría a proveedores y distribuidores para el establecimiento del Proceso en sus empresas.
- 12) Evaluar y dar continuidad al Proceso.

#### 1) Formación de la Alta Dirección sobre la Filosofía de Crosby (paso 8. Educación).

Principios de 1989, el año en que se inició el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, de acuerdo a la estrategia de la dirección, la cual se sometió a la formación de "Quality Improvement Process" con una duración de 70 hrs. en The Quality College, of Crosby Associates, Inc. (Orlando, Florida)

El proceso de Educación de la alta dirección estuvo orientado a adquirir los conocimientos del programa denominado "Cero Defectos"; basado en dos procesos, el primero a la

"Madurez de la Administración" con sus cinco etapas; el segundo al "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad" con sus 14 pasos. (Crosby, 1987)

Uno de los objetivos de este programa de Educación fue que la Alta Dirección confirmara el compromiso que tenía con respecto a mejorar los resultados del Centro de Distribución de Relaciones y Servicio y con ello proyectar a la Red de Distribuidores la filosofía de "La Máxima Satisfacción".

Como resultado de esta formación la Dirección elaboró y formalizó su plan estratégico, estableció su compromiso y lo presentó ante la Dirección General de la Compañía, obteniendo con esto la autorización de la inversión requerida para implementar el "Proceso para el Mejoramiento de la Calidad".

## 2) Selección de los futuros integrantes del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad (paso 2. Equipo para el Mejoramiento de la Calidad). (EMC)

El EMC estuvo integrado por la Dirección, las cuatro Gerencias y por cuatro representantes de las gerencias, estos últimos fueron nombrados por sus respectivas gerencias y los requisitos establecidos para ser miembros del Equipo fueron; contar con dos años de experiencia en el área en que se desarrollan y su trayectoria laboral dentro de la empresa y/o ser profesionista. El tiempo de permanencia como miembros del Equipo sería de acuerdo a los movimientos de la estructura organizacional.

La Dirección aprobó a los integrantes del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad, quedando de la siguiente manera:

- A) Director
- B) Coordinador del PMC (se definió hasta el momento de la educación de todos los integrantes del Equipo).
- C) Gerente de Administración
- D) Gerente de Ventas y Mercadotecnia
- E) Gerente de Abastecimiento
- F) Gerente de Servicio
- G) Instructor del Proceso (nivel empleado).

Asimismo, se estableció el propósito del Equipo de la siguiente manera:

"Administrar el proceso para el Mejoramiento de la Calidad y asegurar la implementación del mismo".

Las responsabilidades fueron:

- ✓ Asegurar el funcionamiento del Proceso.
- ✓ Definir el Proceso a través del ejemplo del más alto nivel de concientización sobre la Calidad Total, ejerciendo un liderazgo dinámico y constante.
- ✓ Promover y disponer de manera oportuna de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos, a fin de respaldar el Proceso.

- ✓ Coordinar los planes del Proceso y su aplicación dentro de los diferentes departamentos.
- ✓ Establecer los comités adecuados, según se necesiten, para ayudar el cumplimiento de sus responsabilidades.
- ✓ Planificar la continuidad del Equipo para el siguiente ciclo del PMC.

### 3) Formación del Equipo para el Mejoramiento e la Calidad (paso 8. Educación).

Ishikawa (1986) mencionó "He repetido muchas veces que el Control de Calidad empieza con educación y termina con educación." y de acuerdo a este principio los miembros del EMC se sometieron al siguiente programa de capacitación:

Evento	Puesto	Fecha
1. Quality Improvement Process	Gerente de Admón.	Marzo-1989
2. Quality Improvement Process	Gerencia de Ventas.	Marzo-1989.
3. Quality Improvement Process	Gerente de Abastos.	Marzo-1989
4. Quality Improvement Process	Coordinador	24-Abril-1989
5. Quality Improvement Process	Instructor	24-Abril-1989
6. Quality Improvement Process	Miembros de Sbc.	24-Abril-1989
7. Quality Education System	Coordinador	15-Mayo-1989
8. Quality Education System	Instructor	15-Mayo-1989

### 4) Asignación de funciones y responsabilidades a los miembros del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad. (EMC)

Después de la formación en el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad de todos los integrantes del EMC, se definieron y se asignaron las funciones de la siguiente manera:

Función: Presidente del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.

Asignado al: Director del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio

Responsabilidad: Es vigilar que los miembros del EMC realicen sus funciones.

#### Características Personales

- Respetado en su organización.
- Organizado.
- Conocedor del PMC.

#### Funciones

- Programar las reuniones del EMC.
- Conducir las reuniones.
- Asignar Responsabilidades.

- Comprometido con la implementación del PMC.
- Arsetivo.
- Alta credibilidad ante su organización.
- Poder de convencimiento y Autoridad
- Lider del grupo.
- Delegar tareas.
- Mantener informado al Comité.
- Establecer comunicación con otros EMC.
- Mantener al Equipo funcionando de acuerdo al Plan Maestro.
- Mantener la efectividad y eficiencia del EMC.

Función: Coordinador del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.

Asignado a: Francisco Mojica Roa.

Responsabilidad: Es coordinar los esfuerzos del EMC y del personal de la empresa para implementar el Proceso.

Características Personales

Funciones

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado a resultados.</li> <li>• Conocedor del PMC.</li> <li>• Comprometido con la implantación del PMC.</li> <li>• Lider del Proceso.</li> <li>• Leal a los principios de la empresa y del PMC.</li> <li>• Ejemplo de Constancia y dedicación.</li> <li>• Capacidad de comunicación oral y escrita.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las Actividades del EMC.</li> <li>• Asistir a los miembros del Equipo en la formulación del Plan Maestro.</li> <li>• Asistir a los miembros de los Equipos en la formulación de los 15 pasos del PMC.</li> <li>• Evaluar los resultados del Proceso.</li> <li>• Dar seguimiento y asistir a las reuniones de los Equipos como asesor del Proceso.</li> <li>• Reportar avances y logros al Presidente del EMC.</li> <li>• Asistir a reuniones con otros Equipos.</li> </ul> |
|--|---|

Función: Administrador.

Asignado al: Gerente de Administración.

Responsabilidad: Es realizar labores de secretario, resumiendo, comunicando y reuniendo a los miembros del EMC.

### Características Personales

- Responsable
- Presenta atención en detalles.
- Organizado
- Competente.
- Capacidad para la comunicación escrita.

### Funciones

- Preparar agenda e invitar a las reuniones a los miembros del EMC.
- Levantar las minutas de cada reunión del EMC.
- Mantener las minutas de reuniones o historial de las acciones tomadas.
- Proporcionar apoyo logístico para las reuniones.

Función: Miembro del Equipo de Mejoramiento.

Asignado a: Todos los demás miembros del EMC.

Responsabilidad: Es el de difundir el Plan Maestro (15 pasos). Establecer metas y objetivos, así como los Estatutos. Es también responsable de iniciar el PMC en cada uno de los departamentos y vigilar la implantación de todo el sistema, y a la vez participar en la capacitación

### Características Personales

- Representante de un departamento.
- Buen comunicador.
- Comprometido.
- Debidamente capacitado en el PMC.

### Funciones

- Asistir a las reuniones del EMC.
- Implantar las acciones del EMC en su departamento.
- Sentar el ejemplo a través de sus propias acciones.
- Apoyar en el proceso de educación del PMC, si es requerido.

El nombramiento de las funciones a los responsables se efectuó en forma formal, mediante una carta invitación por parte del director del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio. (Ver anexo 6)

## **5) Diseño y Elaboración de la Filosofía de Excelencia del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio.**

En esos momentos se contaba, desde 1987, con los Principios de Excelencia de Refacciones y Servicio que se habían formulado por la Dirección, restaba establecer la Política, por lo tanto esta se dió a la tarea de establecerla, la cual se asentó de la siguiente manera (ver anexo 7).

**"Cumplir con todas las tareas, haciéndolas a tiempo sin defectos, bien a la primera vez, asegurando el estricto cumplimiento de los requisitos y así lograr La Máxima Satisfacción de los Clientes Internos y Externos. Comprender y apoyar a los principios de Excelencia de esta dirección".**

Asimismo, se establecieron las definiciones de Excelencia, Calidad y la relación entre ambas, de la siguiente manera:

**Excelencia => El grado máximo de la perfección.**

**Calidad => Cumplir con los requisitos.**

**Por lo tanto la Calidad es la base de la Excelencia**

**6) Elaboración de los Compromisos por los Miembros del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad (paso I. Compromiso).**

Después de haber obtenido los conocimientos fundamentales del PMC por todos los miembros que formaban el Equipo, se dió a la tarea de crear el compromiso, para cumplir y hacer cumplir con los lineamiento de la filosofía de Refacciones y Servicio.

El compromiso de la Dirección (Presidente) fue:

**"Me comprometo a observar, respetar y cumplir con los principios de Excelencia de la Dirección de Refacciones y Servicio así como realizar mi máximo esfuerzo para propiciar la difusión y cumplimiento de los mismos, apoyando y aportando los recursos necesarios. Me comprometo a cumplir y hacer cumplir todas nuestras tareas a tiempo y sin defectos bien a la primera vez y sin excusas. Me comprometo a llevar a cabo lo anterior hasta las últimas consecuencias".**

El compromiso del Coordinador-Instructor fue:

**"Me comprometo a difundir los principios y el mismo Proceso de Calidad con ahínco y respeto; mediante mi actitud encaminada a Cero Defectos" (19).**

19 El concepto de "Cero Defectos" apareció originalmente en las industrias Norteamericanas de los años de la posguerra (Barra, 1985). Gavin, D. A. (Managing Quality, The Free Press, 1988) menciona que el concepto de Cero Defectos tuvo su origen en la compañía Marlin en 1961-1962. Crosby en 1961 menciona el concepto de "Cero Defectos" y en la siguiente cita es donde se basa para redactar mi compromiso: "Los errores están causados por dos factores: La falta de conocimiento y la falta de atención. El conocimiento puede ser medido y las deficiencias corregidas a través de medios comprobados y verdaderos. La falta de atención debe ser corregida por las propias personas, mediante una verificación exacta de sus valores morales. La falta de atención es un problema de actitud. La persona que se comprometen y se obliga así misma a revisar con detalle y a evitar el error da un paso de gigante hacia el establecimiento del objetivo Cero Defectos en todas sus cosas." Philip B. Crosby (1987).

El compromiso del Administrador del Proceso fue:

"Me comprometo a apoyar y participar en la superación de todo el personal del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio. Lo que se traducirá en Calidad y Productividad"

El compromiso de un miembro del Equipo de Mejoramiento fue:

"Me comprometo a conducirme y hacer cumplir, todos y cada uno de los preceptos que nos conduzcan a lograr la Calidad."

Y así cada uno de los miembros establecieron sus compromisos, que se publicaron a todo el personal de la Dirección de Refacciones y Servicio.

#### 7) Educación en el PMC a todo el personal de la Dirección; Asimismo, a Proveedores y Distribuidores (paso 8. Educación).

Integrado el equipo, establecida la filosofía y los compromisos de cada uno de los miembros, se planeó la estrategia de difundir el PMC mediante un evento que involucrara a todo el personal de Refacciones y Servicio (ver anexo 8).

En ese tiempo el total del personal era de 269 personas, incluyendo a los miembros del Equipo. La educación en la Calidad se planteó en cuatro acciones:

**La primera acción,** Evaluación Preliminar o Evaluación Diagnóstica sobre el sentir de la Calidad.

Una de las sugerencias para llevar a cabo la primera acción fue proponer a la Dirección una evaluación diagnóstica (ver anexo 9).

Esta evaluación diagnóstica (Carreño, 1979) tuvo dos fines; una para determinar el nivel de comprensión de los conceptos del PMC, así como el de conocer el nivel de percepción del Perfil que guarda la alta dirección de la empresa (Dirección, Gerencias, Jefaturas) y de sí mismos, con respecto a la Calidad; y la segunda utilizar los resultados como línea base (Millenson, 1976), que permitiera comparar los avances del Proceso. Esta evaluación se efectuó, arrojando datos significativos e importantes para establecer contra medidas a corto, mediano y largo plazo.

**La segunda acción,** fue la Educación a los Empleados de Refacciones y Servicio sobre los principios de Excelencia y Calidad .

A este proceso de educación se le denominó "La Excelencia a Través de la Calidad", debido a que en 1987 se había establecido el programa de "Excelencia"<sup>20</sup> y se buscaba que ese inicio tuviera continuidad, por lo que se enfatizó que este evento era un seguimiento de ese programa y contó con el siguiente temario:

#### 1. Excelencia.

Misión.

Objetivos de la empresa.

<sup>20</sup> Recuérdese que en este año se habían establecido la Misión, el Objetivo y los Valores del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio; Además, estos fueron confirmados por la Dirección en esta "nueva" etapa. (Ver punto 2. Antecedentes)

Valores de la empresa.  
Políticas de la empresa.

2. Calidad, la Base de la Excelencia.

Definición de Excelencia.  
Definición de Calidad.  
Relación entre Excelencia y Calidad.  
Principios Absolutos de la Calidad.  
Seis "Cés" para la Calidad.

3. Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.

Los 15 pasos del Proceso.  
El Equipo para el Mejoramiento de la Calidad como el Rector del Proceso.

4. Mi Compromiso ante el Proceso.

Mi rol ante el Proceso.  
Mi compromiso.

Para realizar este evento se organizó al personal por grupos de diez personas de diferentes áreas, tenía una duración de cinco horas y contaba con material didáctico para los asistentes, instructor y para el grupo en general. Algo importante que se le solicitó a la Dirección fue su presencia a todos y cada uno de los eventos lo cual se llevó acabo. Esto inició en el mes de junio y concluyó en el mes de agosto de 1989.

La tercera acción, la formación de los miembros del Equipo y los Subcomites en Calidad.

Formación de los miembros de los Subcomites o equipos de mejora, encabezados éstos por algún miembro del EMC y los temas que se programaron fueron:

#### EVENTOS

1. Administración de la Calidad y el Control Estadístico del Proceso.
2. Trabajo en Equipo.
3. Costo de la Calidad.
4. Administración de la Calidad de los Proveedores.
5. Implementación de la Prevención (SEC II).
6. Planeación estratégica.
7. Liderazgo.
8. Dinámica del Liderazgo.
9. Análisis de Problemas y toma de Decisiones.
10. Asertividad.
11. Establecer el Sistema de Costo de la Calidad.

## 12. Establecer el Sistema de Acciones Correctivas.

Cabe mencionar que los temas del 1 al 5, 11 y 12 son eventos que Crosby Associates, Inc., propuso para la formación integral de los miembros de los Equipos de Mejoramiento. Los temas del 6 al 10 fueron eventos de formación complementaria a toda la plantilla de funcionarios y algunos mandos intermedios, resultado de las evaluaciones aplicadas al personal.

Se contemplo realizar estos eventos después de haber concluido la formación de los Principios de Excelencia a todo el personal y concluirlos antes del año en curso. Sólo el 40% de estos eventos se efectuaron en ese año, programando el resto para 1990. Dentro del 40% aplicado se creó la necesidad de elaborar Manuales de Organización y Procedimientos, que permitieran contar con un parámetro el cual indicara el cómo, quién y cuándo, de cada operación de la Dirección y con esto poder evaluar la eficiencia de la operación del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio.

La cuarta acción, la formación de los Proveedores y de los Distribuidores.

La última acción, tuvo el propósito de transmitir a todos los Proveedores y sobre todo a los Distribuidores la filosofía de Calidad, esta acción se inició en el mes de noviembre (21) de 1989, en el mes de la Calidad organizada por el corporativo y encabezada por las plantas de manufactura. En este mes se efectuaron presentación de los principios básicos del Proceso establecido en la dirección de Refacciones y Servicio en Distrito Federal, Cuernavaca, Aguascalientes y Lerma, donde asistieron los Directores, Gerentes y personal dedicado al Proceso de la Calidad en cada una de las direcciones de la empresa.

Esto dió como resultado que las áreas de la compañía que tenían relación con la operación de la Dirección de Refacciones y Servicio se les capacitara sobre los principios del Proceso y con ello coadyuvaran al logro de "La Máxima Satisfacción del Cliente". En estos eventos participaron las direcciones de Abastecimientos, Finanzas y Ventas de unidades.

En el mismo mes se realizó una junta regional (en Mazatlan Sin.) organizada por la Asociación Nacional de Distribuidores Automotrices, donde se presentó una conferencia sobre la filosofía que la dirección de Refacciones y Servicio había adoptado para lograr "La Máxima Satisfacción de los Clientes", resaltando que todos los distribuidores eran los principales clientes.

En esta fase se presentó el compromiso de la dirección para hacer cumplir éste "...hasta sus últimas consecuencias", un compromiso que se dejó entrever que requeriría tiempo y mucha colaboración de todos.

Para los proveedores nacionales la difusión de la filosofía se pospuso para el año de 1990, encabezándolo la Gerencia de Abastecimientos de Refacciones.

21 Se debe recordar que en Japón en el mes de noviembre de cada año se lleva a cabo el "Mes de la Calidad", patrocinado por JUSE, JSA, la Cámara Japonesa de Comercio e Industrial y algunas organizaciones industriales y técnicas (Barra, 1985): "El Comité del Mes de la Calidad se organizó en 1960 como una iniciativa privada. Escogió el mes de noviembre como el Mes de la Calidad para cada año. Hoy las actividades principales en este mes incluyen la Conferencia Anual de CC para la Alta Gerencia, la Conferencia Anual de CC para Consumidores, la Conferencia Anual de CC para el Gerente y el Estado Mayor, la Conferencia Anual de CC para Supervisores y la Conferencia de Circuitos de CC para todo Japón. Al final de la Conferencia Anual de CC para la Alta Gerencia se otorgan los premios Deming, en Tokio." (Ishikawa 1986) Por lo cual, tratándose de una empresa filial Japonesa se adapta esta fecha para exponer todo lo referente al mejoramiento de la Calidad en un año.

## 8) Elaboración del Plan Maestro para el Mejoramiento de la Calidad.

La elaboración del Plan Maestro del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad se estableció después de haber concluido la formación de todo el personal y consistió en adaptar el Proceso a las necesidades de la empresa, definiendo los pasos que se iban a implementar dentro de la Dirección. Se llegó a la conclusión que los catorce pasos, originales del Proceso, eran necesarios, y se agregó un 15° paso orientado a los proveedores y distribuidores, los pasos fueron asignados de la siguiente manera

Paso	Responsable
1. Compromiso	Dirección.
2. M. C.	Dirección.
3. Medición.	Gerente de Ventas.
4. Costo de la Calidad.	Gerente de Administración
5. Concientización.	Gerente de Abastos..
6. Acciones Correctivas	Jefe de Control de Inv
7. Planificar el Día de Cero Defectos.	Jefe de Personal.
8. Educación.	Jefe de Personal.
9. Día de Cero Defectos.	Jefe de Personal.
10. Fijar Metas.	Gerente de Ventas.
11. Eliminación de Causas de Error.	Jefe de Control de Inv.
12. Reconocimiento	Gerente de Servicio.
13. Consejos de Calidad.	Jefe de Admón. de Ventas.
14. Repetir todo el Proceso.	Jefe de Servicio.
15. Atención a Distrib. y Proveedores.	Gerente de Abastos.

Para la realización de sus funciones de cada paso se formaron Subcomites, integrándose por empleados de los diferentes departamentos.

La coordinación de las actividades de cada uno de los pasos, así como el seguimiento y el cumplimiento de sus tareas, fue la función primordial del Coordinador-Instructor. Esto permitió estar como asesor o "consejero" de la dirección, proporcionándole información respecto a los avances del PMC.

Para cumplir lo más certeramente posible la encomienda, se tuvo que conocer a detalle cada uno de las operaciones del Centro, de tal suerte, que debería comprender la razón y naturaleza de cada paso de la función y las diferentes relaciones que se tenían con otros procesos.

Una actividad continua fue asesorar a los diferentes Subcomités sobre la conceptualización de los pasos del Proceso. Para lograr este cometido se utilizó por cada operación la Hoja de Trabajo del Modelo de Proceso (ver anexo 10), el cual, permitía establecer la relación de cada proceso, esto fue elaborado en equipo con cada empleado, supervisor y/o jefe del departamento, originando aquí la necesidad de actualizar o elaborar el Manual de Organización y Procedimientos (MOPS)

#### **9) Ejecución del Plan Maestro.**

Realmente el Plan inició desde que la Dirección tomó la decisión de implantar esta filosofía, sin embargo la ejecución de los pasos que se definieron en el Plan Maestro se fueron dando conforme a la comprensión de los mismos.

Se estableció una ruta crítica para la implementación de cada uno de los pasos mencionados en el Plan Maestro. (ver anexo 11)

Un evento que propició la integración y participación del personal para aceptar y llevar a cabo nuestra filosofía fue el diseñar nuestro logotipo de la Calidad. Esta responsabilidad se asignó al Coordinador en conjunto con el responsable de los pasos de Concientización, Reconocimiento y Consejos de Calidad, y se obtuvo un buen resultado. La mecánica que se utilizó para obtener el logotipo fue mediante una convocatoria (ver anexo 12) a todo el personal de la Dirección de Refacciones y Servicio, después de haber concluido la segunda acción (Educación a todo el personal).

Los pasos que se implementaron de inmediato fueron: El compromiso (1), La formación del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad (EMC) (2), y Educación (8). Posteriormente se realizó una estrategia para implantar los siguientes pasos: Concientización (5), Medición (3), Costo de la Calidad (4), Eliminación de causas de error (11), Acciones correctivas (6) y Reconocimiento (12). El resto de los pasos quedaron latentes realizando el plan o la estrategia a seguir en el momento de su implantación

Para la verificación de la implementación de los pasos se utilizó el formato de "verificación de avance" (ver anexo 13), donde los integrantes del Equipo (EMC) firmaban de común acuerdo, encabezado por el Presidente, Administrador y Coordinador. Cabe mencionar que las funciones o actividades realizadas por los miembros del equipo se registraban y se daba seguimiento, todo ello con el propósito de que se cumplieran, para esto se estableció una junta espesosa, donde se informaba del avance de las operaciones de la empresa y se iniciaban con un mensaje de Calidad o de Mejora en alguna área.

#### **10) Comunicación y establecimiento del Compromiso con Proveedores y Distribuidores (pasos 1, Compromiso y 8, Educación)**

Este aspecto se contempló en la fase de "educación" a proveedores y distribuidores y como se señaló en ese apartado fue al final de 1989 donde se realizaron algunas acciones para dar a conocer esta filosofía. Sin embargo, sólo se efectuaron esas presentaciones y el objetivo se pospuso para el próximo año. Cabe agregar, que el concesionario del transporte y del comedor se sometieron a un evento especial, ya que estos se consideraban de casa, debido a la integración de sus servicios cotidianamente.

#### **11) Asesoría a Proveedores y Distribuidores para el establecimiento del Proceso en sus empresas.**

Este paso fue adicionado por la dirección ya que el Proceso en sí no lo contemplaba. Sin embargo, se determinó necesario, debido a que mucho de las operaciones del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, dependían de proveedores internos y externos de la

marca automotriz. Y a su vez la Red de Distribuidores era una extensión de la empresa la cual se comprometía a que este proceso no fuera discontinuo, sino que se diera continuidad por medio de esta Red

Realmente esta fase no tuvo ningún efecto en este año, ya que se estaba gestando el Procedimiento en el Centro de Distribución y posterior a esto se planearía incorporar a los Proveedores y Distribuidores, dependiendo esto de la solicitud de cada uno de ellos.

## **12) Evaluar y Dar Continuidad al Proceso.**

Lamentablemente la dirección no tuvo el tiempo necesario para concluir todo su plan, debido a que fue transferido a la subdirección general de la compañía. Tanto los puntos 1, 2, y 14 quedaron en manos del sucesor, el cual tendría que continuar este proceso al tomar la dirección de Refacciones.

Otro evento que generó este desfásamiento fue que la gerencia de Servicio en el mes de diciembre se transfirió al corporativo.

Esta situación dejó al Proceso en espera de que la "nueva" dirección lo retomara a principio de 1990 y lamentablemente tomó otro cause, debido a que ésta determinó otra estructura organizacional donde el proceso lo dejó como una "actividad" adicional del jefe de personal y no como un función y sobretodo como su compromiso de esta ante el personal y sobre todo ante la red de distribuidores.

Situación que aprovecharon los escépticos o los que estaban en contra del proceso para realizar toda acción orientada a descreditarlo y ubicarlo como innecesario, obteniendo (en forma velada) el apoyo de la nueva dirección.

## EVALUACIÓN

#### 4. EVALUACIÓN

"En nuestra sociedad, lo contrario de valor no es cobardía, es conformismo"

-Mary Ronald-

De acuerdo a los hechos que acontecieron en la implementación del sistema de calidad en la empresa automotriz, se puede determinar que el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad adoptado por la Dirección de Refacciones y Servicio, fue una experiencia que enriqueció mi formación profesional, sin embargo la falta de un verdadero compromiso de la nueva dirección y la deslealtad de las gerencias y/o jefaturas que no se vieron "beneficiados" económica o de status dentro de la organización dieron por terminado algo que iniciaba y que requería de un mayor esfuerzo y dedicación.

Es muy probable que la implementación del sistema contaba con una serie de "fallas" o deficiencias; como por ejemplo el tratar de adaptar una filosofía sin realizar un análisis detallado de su estructura o tratar de implantarlo al "vapor" por que la dirección que lo inició tenía el proyecto de ser promovido a otro nivel en la compañía o contratar al sustituto de la dirección con un criterio convencional y falta de decisión, o por muchas razones más. A pesar de que se podía pronosticar el resultado se presentaron acciones encaminadas a "mejorar" algunas circunstancias que permitieron indicar que no todo estuvo perdido.

A continuación se hacen mención de las acciones que se lograron (en 1989):

1. El establecimiento del Compromiso de la dirección ante todo su personal.
2. La formación del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad, en el Proceso.
3. La asignación de funciones y responsabilidades a los miembros del Equipo.
4. La emisión de la filosofía de la Calidad del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, mediante el evento de "La Excelencia a Través de la Calidad".
5. La elaboración del Plan Maestro con la adición del paso 15 "Atención a Distribuidores y Proveedores"; asimismo, la asignación de cada paso a los miembros del EMC.
6. La implementación de los pasos Concientización (5); Medición (3); Costo de la Calidad (4); Acciones Correctivas (6), Eliminación de Causas de Error (11) y Reconocimiento (12).

El efecto esperado fue de un 30%, debido a la falta de continuidad y compromiso de los integrantes del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad y sobre todo por la "nueva" dirección, que aparentemente tenía conocimiento del proceso y que estaba convencido del mismo, adoptando una posición de conformismo y "seguridad".

A pesar de esto, se obtuvieron resultados que sentaron las bases para realizar cambios en la organización a lo que se le denominó como: Planificación Estratégica de la Dirección de Refacciones 1990 a 1993, estos fueron:

1. La evaluación del "sentir" del personal de la dirección arrojaron datos interesantes, de como el personal percibe el desempeño de sus mandos con respecto a la calidad (como se observa en el anexo 11, donde tanto la dirección como el mismo personal empleado son los dos promedios más bajos)

Antes de soportar este punto cabe hacer unas consideraciones respecto al proceso de evaluación.

Se debe recordar que la evaluación se efectuó a todo el personal, de tal suerte que los empleados de cada gerencia evaluaron a sus jefes y a su gerente respectivamente y la dirección fue evaluada por todos.

El objetivo de esta evaluación fue determinar el nivel de ejecución o condición de Calidad de la empresa y no el grado de "Calidad" de las personas.

Así pues, los resultados de esta evaluación pueden determinar lo siguiente:

- 1.1. En forma general el nivel de ejecución o de condición de la Calidad realizada por la empresa, en promedio es "aceptable" (de un 82% como mínimo). Por lo que se puede inferir que no era necesario un proceso de Calidad.
- 1.2. Los empleados que más hacen por la Calidad son las Gerencias (con un 28%) y en seguida las jefaturas (con un 27%).
- 1.3. La dirección (con un 25%) aporta menos que las gerencias y las jefaturas, en pro de la Calidad.
- 1.4. Los empleados se autoevaluaron más bajo (con un 20%) que todos los demás puestos.

2. La metodología para la elaboración de los "Manuales de Organización y Procedimientos (MOPS)".

En el hecho de estar revisando las condiciones de la operación de la empresa para implementar el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, se encontró que las funciones estaban desactualizadas, un 65% no concordaban con la realidad y el resto (el 35%) estaban diseñadas y elaboradas con diferentes metodologías, por lo que se dió a la tarea de realizar una actualización y estandarización de las mismas, mediante el concepto de que **todo trabajo es un proceso**.

Se utilizó el trabajo en equipo, donde se reunía personal de las áreas involucradas en algún proceso y establecían los requisitos a sus "proveedores" y estos elaboraron sus manuales de organización y procedimientos pensando en sus "clientes".

Esta forma de trabajo se topó con una serie de obstáculos tanto internos como externos de la empresa, los cuales fueron turnados al Equipo para el Mejoramiento de la Calidad, con la intención de que éste los planteara al subcomité de causas de error o al subcomité correspondiente para su análisis y "erradicación".

Un beneficio que conllevó este trabajo fue que cuando se autorizaba el manual de organización y procedimientos por la dirección, éste debería estar firmado por las jefaturas y gerencias respectivas, como conocimiento de causa de sus compromisos ante sus "clientes" respectivamente.

3. El proceso de integración del personal para abordar los problemas en Equipo, buscando soluciones prácticas.

Desde el curso de "La Excelencia a Través de la Calidad", se formaron grupos interdisciplinarios, buscando con ello la interacción del personal y la apertura de las gerencias, haciendo hincapié de que el trabajo en equipo iba a ser fundamental en nuestras actividades cotidianas.

El formar los subcomités de Calidad con empleados de distintas áreas reforzó la interacción entre el personal y más aún cuando se dió la tarea de estandarizar y actualizar los manuales de organización y procedimientos.

Un hecho que favoreció el acercamiento, no formal, como equipo de trabajo fue la elaboración del logotipo de la Calidad.

Por último, en el proceso de actualización de los manuales se encontraron una serie de obstáculos que se canalizaron a los distintos subcomités para su análisis y solución, generando que los empleados al dar soluciones a problemas se sintieran reconocidos como miembros activos de la empresa, reforzando con ello el espíritu de pertenencia.

4. La necesidad de reestructurar la organización, haciéndola "plana", más productiva (reducción de funciones) e inyectando sangre "nueva" en puestos claves.

La división de funciones no forzosamente trae una fluidez de la operación y esto se veía en la dirección de Refacciones; la cual había caído en crear jefaturas para justificar la gerencia en cuestión, perdiendo de vista la simplificación de operaciones.

En la revisión de las funciones de cada sección de los departamentos se encontró que existían una serie de "recovecos" (como el contar con dos secciones o más que realizaban la misma operación, para asegurar la eficiencia de la misma, o que la autorización de un proceso -entregas manuales de partes- el documento debería de contar con la firma de más de tres personas, etc.) que obstruían la fluidez de la operación, haciéndola más lenta y burocrática, lo que obligaría a la dirección a reestructurar sus áreas haciéndolas más eficientes.

Una alternativa de reducción de la organización fue colocar en puestos claves personal con antigüedad en la empresa y con un nivel académico competente a las exigencias del puesto (ver punto 6 de este apartado).

5. La necesidad de reestructurar las áreas de oficinas, haciéndolas más confortables y funcionales.

Cabe mencionar que las instalaciones de esta empresa, por lo general, son áreas comunes sin cubículos o privados para los gerentes y mucho menos para jefes, por lo que es muy "normal" escuchar la planeación, la conversación y/o llamadas de atención de todas las áreas que se encuentran ubicadas en "x" nivel, planta o nave, de la organización.

De tal forma, una de las peticiones que hacían los empleados, era contar con condiciones físicas "ad hoc" al nivel e importancia de la empresa, que a la vez permitieran cierta privacidad entre áreas.

6. La necesidad de elevar el nivel académico tanto de los empleados como de los sindicalizados y principalmente de los funcionarios de la dirección. (Ver anexo 15)

Una característica peculiar de la dirección de Refacciones es que muchos empleados que se encontraban en los mandos altos de la empresa eran personas que habían sido transferidas de

otras direcciones de la compañía y tenían muchos años en la organización, y generalmente, habían sido ascendidas a posiciones jerárquicas con o sin un título o carrera profesional.

Esta condición y la intención de obtener un crecimiento en la operación de la empresa (exportación de partes), requería mayor nivel en el personal de la dirección, además los empleados de niveles medios (supervisores y analistas) poseían un nivel académico mayor que sus jefes e inclusive gerente, generando con ello un choque profesional.

7. La necesidad de elevar la credibilidad y la estima de los empleados, como la actitud de pertenencia y lealtad hacia la empresa, además, de el deseo de progreso y de crecimiento en la organización.

Se desconoce a ciencia cierta el porcentaje de rotación del personal que se tenía en la dirección de Refacciones y Servicio, a nivel de mandos intermedios y/o analistas, pero se estima que era un promedio de 3 personas por mes, índice alto y no se duda que mucha de esta rotación se debiera a la falta de reconocimiento de los funcionarios hacia sus empleados y un alto nivel de resistencia de los ejecutivos para mantenerse en sus puestos, a costa de lo que fuese, obstruyendo con ello el crecimiento de los mismos empleados.

Esta situación hacía urgente generar un cambio de posición de la empresa hacia estos empleados, ya que se correría el riesgo de seguir con un alto nivel de desertión o propiciar que los nuevos elementos cayeran irremediamente bajo el mismo sistema.

8. La estructuración de eventos de capacitación con la filosofía de "La Máxima Satisfacción del Cliente" (CUCLI), dirigido a la Red de Distribuidores.

Como principio fundamental, el área comercial nunca debe descuidar a su Red de concesionarios, obligando a la dirección de Refacciones y Servicio (por lo menos moralmente) a proporcionar capacitación en el ámbito técnico y atención en el servicio. El hecho de anunciar ante esta un compromiso de Calidad, obligo a implementar el programa de "Cuidado al Cliente" (CUCLI) con base a la información del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.

Es así como concluyó una etapa del desarrollo de la empresa, misma que tenía muy buenas intenciones pero que tuvo muchos elementos que hicieron que no tuviera el éxito esperado, sin embargo esto puede ser aprovechado para futuras acciones, ya sea en esta organización o en otras, siempre y cuando se cuente con una dirección decidida a afrontar los riesgos y sacrificios que se requieren para lograr un **cambio de cultura organizacional**.

Se dice con frecuencia que "todo aprendizaje duele", esta experiencia a muchos nos dolió y no dudo que también a la misma empresa, por lo que sería una lastima que después de todo esto no se proveche, ojalá haya alguien que retome esta y lo cristalice en beneficio de la organización.

ANÁLISIS

## 5. ANÁLISIS

"Ningún cambio se puede gestar sin el involucramiento y compromiso del máximo líder de organización."

-Miguel Ángel Cornejo-

Para tener mayor cobertura en el análisis de los resultados del trabajo aquí presentado se dividirá este apartado en tres secciones, una orientada antes del proceso, otro durante la implementación y el último al término del periodo señalado.

### Antes del Proceso.

En el año de 1987 la empresa en cuestión había ocupado el número uno en ventas de vehículos de pasajeros, hecho que propició un despunte de la organización en el aspecto comercial y confirmaba la Calidad de su producto en el mercado. En el mismo año se presentó un "boom" en la economía de México, la cual se reflejaba en el desplazamiento repentino de precios, afectando a toda la industria pero principalmente a las que su producto estaban ligados con el mayor consumo de energéticos (gasolina), revirtiéndose el deseo del consumidor en adquirir vehículos grandes por pequeños y económicos.

Esto obligó a la empresa a ubicarse a la vanguardia de la industria automotriz, referente al incremento de una mejora continua en su fabricación de su producto como el servicio postventa de los mismos.

Hay que recordar el "presagio" de George Edwards emitido en 1946 que mencionó lo siguiente "La Calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el costo y precio de venta, y toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el costo efectivo de la Calidad se verá forzada, a fin de cuentas, a verse frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante."

No por ocupar el número uno en ventas en un año se pueda pensar que este lugar será eterno y menos aún por el solo hecho de contar con un "buen" producto en el mercado, hay que ubicarse en una mejora continua donde la Calidad se vuelva hábito en todos y cada uno que colaboran en la empresa.

Ahora bien, "La falta de satisfacción con el producto o servicio final de una organización se suele denominar problema de Calidad. Sin embargo, es sólo un síntoma de lo que sucede en el interior de la firma" (Crosby 1987), esta referencia demuestra lo que realmente estaba pasando en la empresa en cuestión, que buscaba soluciones externas para mantener la posición en el mercado y a su vez satisfacer al cliente final mediante el distribuidor, sin darse cuenta que la organización contaba con un sin número de circunstancias internas que no le permitían despegar y obtener la Calidad deseada.

En este tiempo la dirección se había empeñado afanosamente en establecer un cambio de Cultura Organizacional con solo programas y no Proceso que llegaran al fondo de las causas, donde se confirma que "La diferencia entre un programa y un proceso es que el proceso nunca termina.." (Crosby 1987); además, la dirección estaba impaciente por lograr resultados inmediatos y de largo alcance. Situación más que apremiante era desesperante.

Retomando nuevamente la afirmación que los problemas de Calidad son el reflejo de la dinámica interna de la empresa, cabe mencionar que el Centro de Distribución de Refacciones y Servicio se encontraba matizado por varias fuerzas internas lo que marcaba una cultura subgeneris; es decir,

"La cultura de la empresa con frecuencia contiene subculturas dentro de ella, esta puede reforzar notablemente la cultura dominante, estar a contra corriente de ella, o ser más fuerte y/o más viables que las culturas existentes en otra parte de la organización" (Burack 1990).

Esta fuerte influencia de conductas propiciaba una dinámica que se palpaba en la interacción de los departamentos y propiciaba una postura de "sumisión" ante la autoridad correspondientes, de tal suerte que se formaban núcleos cerrados, con el propósito de protegerse y sobre todo proteger al gerente de las otras gerencias y buscar la falla de las demás para utilizarla como elemento de ineptitud ante la dirección, y con ello "ganar" puntos a su haber.

Existía una marcada resistencia de las gerencias por aceptar el cambio, y cuando aparentemente comprendían su rol dentro de este cambio se escuchaba decir "Los empleados deben cambiar sus actitudes y deben ser más eficaces en su trabajo" o "La base del cambio esta en los empleados, quienes son los operativos de la organización y nosotros somos sólo los que dirigimos la empresa", o en sus mejores momentos decían "La organización toma la personalidad de quien está en su cumbre, por lo que debe cambiar la cumbre" o "Para que cualquier cambio resulte eficaz se debe partir de la cumbre." y la cumbre, para ellos, solamente era la dirección. Gibson (1983), indica que "Cuando se cambian las variables de conducta, estructura o procesos, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa."

Así pues, cada gerencia había establecido sus "condiciones" de trabajo para sus empleados y ante las demás gerencias, jugando al "estar bien con Dios aunque los ángeles se enojen", propiciando con ello diferencias de conceptualización del deber ser de la empresa. Dinámica que por si misma obstaculizaba cualquier programa de mejora, ya que no existía un común denominador y cada feudo establecía sus reglas.

La dirección deseaba establecer una cultura fuerte que afrontara los retos del su entorno y que permitiera asegurar la Calidad de sus servicios, mediante discursos anuales al inicio de labores, creía que con ello se motivaba al personal y que por el solo hecho de estar motivado podría lograr sus objetivos con Calidad, y de nueva cuenta estos discursos se convertían en palabrerías sin ningún soporte administrativo y desacreditados por los mismos gerentes de áreas.

La nueva Cultura puede tener grandes efectos positivos o negativos en el empleado, esto se pudo observar en los intento fallido de cambios de cultura, propuestos por la dirección al inicio de cada año (de 1986 a 1988), teniendo como resultado efectos diametralmente opuestos a lo esperado y reforzando la resistencia al cambio de las gerencias, jefaturas y de los mismos empleados.

No es hasta que la dirección comprende que la revolución Cultural se da por medio de la transmisión de valores, creencias, costumbres y hábitos compartidos institucionalmente, establecidos por un Proceso que requiere del involucramiento y compromiso de la alta dirección. Es así como en 1989 se da la tarea de implementar el sistema de Calidad en la empresa automotriz México-Japonesa.

### **Durante la implementación del Proceso.**

Los expertos en Calidad han mencionado que la implementación de esta es a largo plazo y los resultados van implícitos en el mismo avance. En México hay una gran cantidad de empresas que hablan de Calidad Total y la han tomado como bandera de sus operaciones, sin embargo mucha de ellas han claudicado por la falta de constancia y compromiso.

Esta afirmación fue para el Centro de Distribución de Refacciones y Servicio en la implementación del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad un "slogan" utilizado constantemente por aquellos que tenían el "deber" de desacreditarlo, quizás debido a la fuerte resistencia que se tenía por parte de las gerencia y jefaturas de la dirección de Refacciones y Servicio.

Sin embargo, el hecho de que la dirección caminara junto a la implementación del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, tenía dos efectos diametralmente opuestos hacia el personal de la dirección; uno fue que sus alta gerencia reforzó su resistencia a aceptarlo y sobre todo a implimentarlo en sus operaciones o funciones, y el otro efecto fue que los empleados tenían mucha esperanza de que esto siguiera creciendo y con ello alimentando su actividad, fortaleciéndolo a cada paso. Es importante señalar que en ambos casos existían sus excepciones.

Este aspecto es "normal" en cualquier cambio de cultura o proceso o actividad o de actitudes, debido a que existe el temor a lo desconocido o a aquello que no muestra en forma inmediata los resultados. La dirección se dio a la tarea de derribar las murallas existentes, mencionando que el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad era ¡...hasta sus últimas consecuencias!, que el cambio de cultura nos permitiría como organización reorientar los valores de la empresa hacia el personal, resaltar las capacidades y habilidades de los empleados y fomentar el trabajo de equipo para el logro del objetivo de la organización y quien no estuvieran de acuerdo, independientemente del nivel jerárquico, estaban predestinados al retiro de la organización, ¡...hasta sus últimas consecuencias!. Frase que se hizo famosa dentro y fuera de la empresa y que en ocasiones se utilizó para resaltar el compromiso de la dirección ante "situaciones" que no eran de acuerdo a la filosofía de la empresa o para hacer gala de "choteo" del proceso, por parte de la "resistencia".

El proceso de educación que se impartió a toda la empresa y sobre todo la asistencia de la dirección a todos los eventos, marco una distinción importante para dar mayor credibilidad del compromiso de la dirección. Disminuyendo con ello un poco la incredulidad tanto de empleados como de niveles de mando. La educación fue un paso de suma importancia para el proceso de Concientización y como lo mencionó Ishikawa (1986) "...la Calidad empieza con educación y termina con educación".

Otro factor que favoreció el reforzamiento del proceso fue el concurso para obtener el logotipo de la Calidad, que unió e hizo comprender más la dimensión del compromiso de la dirección, compromiso que se fortalecía más por la participación de los empleados en los diferentes pasos del Proceso.

Los empleados de la dirección ya habían aceptado el proceso como el camino a la Calidad que nunca terminaría y los ejecutivos de la empresa a pesar que "entendían" la necesidad del cambio de cultura, a menudo se les oía decir "si la dirección no cambia por que yo debo de cambiar". Para estos niveles quizás no fue comprendido en su totalidad el proceso de cambio de Cultura, ya que el "cambio de cultura no es cuestión de enseñar a la gente un conjunto de técnicas nuevas o sustituir sus pautas de conducta por otras nuevas. Es cuestión de cambio de valores y de proporcionar modelos de conducta y esto se consigue con el cambio de actitudes." (Crosby 1987)

"Basicamente, la dirección tiene tres tareas que cumplir; (1) establecer los requisitos que los empleados deben cumplir, (2) proveer de los medios que éstos necesitan para cumplir dichos requisitos y (3) emplear todo su tiempo en alentar a los empleados a cumplirlos..." (Crosby 1987), actividades que estaban tomando forma y que al principio costo mucho trabajo, pero se estaba gestando estos cambios.

La implementación de la primera fase del Proceso marco una definitiva adopción de la filosofía propuesta por la dirección de Refacciones y Servicio, que se demostraba con el compartir un mismo "lenguaje" sobre los principios absolutos de la Calidad, que fueron los mismos que Crosby (1987) manifestó en su marco conceptual y que son:

Primer principio absoluto.- Calidad es Cumplir con los Requisitos.

Segundo Principio Absoluto.- El Sistema de la Calidad es la Prevención.

Tercer Principio Absoluto.- El Estandar de Realización es Cero Defectos.

#### Cuarto Principio Absoluto.- La Medida de la Calidad es el Precio del Incumplimiento.

Otra muestra de que el proceso iba caminando, con ciertas dificultades menos que al principio, fueron la participación de los empleados en trabajos en equipo buscando alternativas de solución a problemas de Calidad. Gestando con ello el cambio de actitud de los empleados sobre el trabajo en equipo.

Esto implicó cambios de formas de trabajo, mayor comunicación inter e intradepartamental, cambios de actitudes de los jefes a los empleados y viceversa, un compromiso de los niveles altos en llevar a cabo la misión de la empresa. Pero sobre todo, dejar el "poder" reflejado en los feudos.

Sin embargo no todo siguió como lo planeado en el Plan Maestro, hubo cambios significativos que orientaron al proceso a tomar otro cause, que fue la transferencia de la dirección a la Subdirección General de la Compañía, dejando así el proceso sin el líder principal.

#### Al termino del esta fase.

A pesar de que se hizo un esfuerzo muy grande para establecer el Proceso de Calidad en el Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, como fue; la alta inversión en la capacitación, el tiempo invertido tanto por la Dirección como de sus mandos intermedios en el establecimiento de acciones encaminadas a la implementación de la Calidad, un sinnúmero de reuniones para analizar y evaluar el avance del Proceso o la realización de ponencias a distribuidores para introducir este Proceso en sus operaciones.

Las causas del no éxito total, fueron innumerables, pero se pueden resumir en la falta de continuidad por parte de la Dirección, ya que ésta "no quiso" o no contempló su transferencia a otra Dirección, dejando en manos de su sucesor la continuidad del su compromiso y en los miembros del Equipo el seguimiento del Plan Maestro.

Cabe hacer mención, que la Dirección saliente reclutó y seleccionó a la persona con el perfil idóneo en el conocimiento y manejo del negocio de Refacciones y aparentemente "comprometida" con la filosofía de Crosby sobre Calidad.

La revolución cultural de Calidad en la empresa, implicó el cambio de actitudes, encaminados al cambio de valores, donde el máximo líder de la organización debe jugar el papel primordial, mostrando modelos de conducta a seguir; sin embargo, como se mencionó, la nueva dirección dejó mucho que pensar sobre su interés de continuar con el proceso de cambio Cultural, mediante el proceso de mejoramiento de la Calidad.

Adicional a esto, la dirección saliente no tuvo el tiempo suficiente para poder aplicar la vacuna de Integridad, mencionada como una de las acciones preventivas a los futuros problemas de Calidad. La cual señala en el inciso "A" "El director general es quien se ocupa de que el cliente reciba aquello que se le prometió; está convencido de que la empresa prosperará únicamente cuando todos los empleados hagan suya esa misma idea, y está decidido a que ni los clientes ni los empleados sufran molestias", o la que menciona en el inciso "C" "Los altos ejecutivos, subordinados al director general y al de operaciones, toman tan en serio los requisitos que no toleran desviaciones", o por lo menos lo que señala el inciso "F" "El conjunto de los empleados reconoce que su compromiso individual con la integridad de los requisitos es lo que da solidez a la empresa".

Por la falta de estas "vacunas" las reacciones por el cambio de la Dirección generó a todo el personal y principalmente a nivel gerencial un desconcierto y malestar, que se pueden resumir en dos factores, que son:

- 1 La Dirección no comunicó su transferencia a sus mandos medios hasta el mes de diciembre, a pesar que esta decisión ya estaba tomada desde meses atrás. Esto se puede traducir como desconfianza de la Dirección a sus Gerencias y un "engaño" de su compromiso hacia su personal con respecto a llevar el Proceso de Calidad "... hasta sus últimas consecuencias."
- 2 En el momento del comunicado de esta transferencia, se dejó entrever la posibilidad de que algún gerente de Relaciones asumiera la titularidad de la Dirección, sin embargo no fue así, reforzando con ello la desconfianza a sus gerentes y dejándolos como incapaces de asumir tal responsabilidad, además se argumentó que la persona que cubriría el puesto sería una persona con todos los años en el ramo y sobre todo comprometida en el Proceso de Calidad establecido.

Estas dos situaciones, dejó mucho resentimiento a nivel gerencial, ya que como era de esperarse la reacción de estos fue de inconformidad y de una aparente "resignación".

De inconformidad por haberse vistos engañados por la dirección al darse cuenta que esta no continuaría en su puesto y que el esfuerzo de implantar un proceso, que la dirección los "obliga" a aceptar, no les dejaría ninguna "ganancia" como personas ni mucho menos como empleados.

De aparente "resignación" al no ser alguno de ellos quien se quedara como el nuevo director de Relaciones, puesto por demás disputado por las gerencias de Administración, Abastecimientos y sobre todo Ventas, que al no ser ninguno de estos el sucesor dejó un sentimiento de conformidad, por la rivalidad tan grande que existía. Sin embargo fue un hecho que dejó un sentimiento profundo de ineptitud y de desconfianza de la dirección hacia sus gerentes.

A consecuencia de esto, en principio, las tres gerencias buscaron aliarse entre ellos y actuaran contra todo lo que podía afectar el desempeño de las funciones de la nueva Dirección. Después de esto, cada gerencia trató de influir en las decisiones y en la posición de la dirección ante las otras gerencias y con ello tratar de debilitar la posición de las otras.

Pero donde se depositó todo el resentimiento de las gerencias fue el de cuestionar y rebatir los principios del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, boicotearlo señalándolo como inadecuado, inoperante y falto de credibilidad.

La transferencia de la gerencia de Servicio a México y la no resignación los pasos del Plan Maestro fue otro elemento que debilitó la posición de la dirección saliente y reforzó los argumentos de las gerencias para demostrar la falta de compromiso de la misma al mismo Proceso.

Cabe mencionar que desde el inicio del proceso la Gerencia de Servicio fue el área que más resistencia presentó ante lo planteado por la Dirección. Resistencia que fue encabezada por los mandos superiores y esta se reflejaba a los empleados de esta mediante la apatía e indiferencia total.

Lo más triste de esto fue la falta de valor o un alto nivel de conformismo por parte de los miembros del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad, donde no tuvieron la capacidad de hacer cumplir su propósito para el cual fueron seleccionados que decía así: "El propósito del Equipo de Mejora es conducir el proceso y proporcionarle apoyo constante". O quizás el hecho que este estuviese con personal no comprometido con la Calidad y además dolido por las decisiones finales de la dirección provocó que el axioma siguiente tuviera un efecto contrario a lo esperado "El Equipo de Mejora de la Calidad debe estar integrado por individuos que puedan eliminar los obstáculos a todos los que deseen hacer mejor las cosas" (Crosby 1987). Convirtiéndose sus alientos en rechazos, sus aportaciones en críticas destructivas, su responsabilidad en venganza personal.

Estos hechos se pueden resumir en lo que señala Gibson, L. James (1983) en su obra denominada "Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso". "... el Clima Organizacional... recibe una fuerte influencia por parte de la conducta de las personas que se encuentran en la organización, la estructura de ésta y los procesos organizacionales".

Esta fuerte influencia de conductas propició que la nueva dirección "matara" en la faceta de embrión al Proceso para el Mejoramiento de la Calidad y con ello el cambio de Cultura Organizacional. Aceptando sólo lo que en el apartado de evaluación se mencionó como Planificación Estratégica de la Dirección de Refacciones 1990 a 1993.

Pero a pesar de todo esto se obtuvieron beneficios personales, reflejándose a todos y cada uno de los empleados que supieron comprender lo hechos de este proceso y que alcanzaron un nivel de conciencia y han podido trascender lo aprendido a su vida personal, ya que la Calidad es cuestión de personas más no de productos, la Calidad es cuestión de valores no de técnicas, la Calidad es cuestión de hábitos no de reglamentos, por lo tanto **la Calidad no es una moda es una forma de vida.**

CONTRIBUCIÓN

## 6. CONTRIBUCIÓN

"Deseo llevar a cabo una tarea grande y noble, pero mi primer compromiso es: hacer lo pequeño como si fuera extraordinario."

-Hellen Keller-

Considero que este trabajo puede contribuir en tres áreas fundamentalmente que son:

### ✧ A la empresa Automotriz.

A la empresa automotriz donde se obtuvo esta experiencia, debido a que el esfuerzo que se realizó obtuvo resultados que se podrían capitalizar en pro de la organización y de todos los que elaboran en la misma.

Uno de los aspectos sobresalientes es el que la empresa cuenta con una serie de subculturas internas que luchan por el poder, lucha que aparentemente tienen un mismo objetivo, sin embargo con resultados que no permiten la unificación de ese objetivo. Es aquí lo que desconcierta a los empleados, ya que no les permite aclarar cual es la filosofía de la empresa.

Hay que recordar que la organización es resultado de la interacción de los empleados y esto es el resultado de la dirección que se tiene. Se puede hacer una analogía con esto y es que "los hijos son lo que los padres quieren que sean".

La dirección de la empresa tiene una tarea titánica pero no imposible y es que deberá de establecer los lineamientos que deben seguirse por la organización, pero no lineamientos que se traduzcan en palabras, sustentado en su compromiso honesto y determinante, no como sucedió en la experiencia pasada. Para ello se requiere el apoyo total e incondicional de la Dirección General, que le de permanencias en el puesto y sobre todo que conculgue con la filosofía a la que se quiera llegar.

Existe una dirección corporativa de administración, que considero que es hora de que participe en los procesos de mejora existentes en la organización o defina la filosofía a seguir por cada una de las divisiones pero que sean comunes entre sí, y dejar la apatía y el desconocimiento que han mostrado, ya que con ello lo que provocan es una serie de obstáculos o retrocesos a las mismas operaciones de la organización. Se requiere una dirección administrativa con mayor presencia y que sea el apoyo de las diferentes direcciones, que sea el generador de ideas, proyectos y acciones encaminadas a fomentar la Misión, los Valores, las Políticas y los Objetivos de la corporación a todo y cada uno de los empleados.

En la empresa existe mucha gente capaz y deseosa de una mayor participación solo se requiere de una guía o dirección madura y con sentido de ver al recurso humano como el más valioso de la organización. La dirección de Refacciones y la dirección de Administración tienen la oportunidad de lograr lo más grande, lo más sublime de cualquier organización, que es elevar la Calidad Humana en su organización.

## ✧ Al agente de cambio (Psicólogo).

En todo este trabajo se ha manifestado en repetidas ocasiones que la Calidad es cuestión de Actitudes, Hábitos, Creencias, Valores, Principios, etc., además esto está apoyado en las diferentes corrientes filosóficas de Calidad, expuestas por los "maestros". Expertos que no tienen una formación académica en la rama de la psicología y sin embargo hablan de una transformación de estos aspectos que son materia del psicólogo.

Por ello, considero que el psicólogo tiene mucho a favor y poco en contra, que le permite manejar y entender la naturaleza de estos conceptos o principios de su formación académica, para plantear la estrategia correspondiente que elimine la resistencia a los cambios de actitudes, hábitos, costumbres, etc.

La tarea más representativa o importante del psicólogo es el convencimiento de los empleados de alto nivel para que acepten los procesos de Calidad, quienes se perciben como los expertos en todo, su participación es mínima y minimizan a los procesos de Calidad dejando a estos en manos de quienes lo requieren más, que son los obreros o los empleados de bajo rango.

Para lograr esta tarea, el psicólogo debe quitarse el membrete de que solo es experto en selección y reclutamiento, capacitación, comunicación, integración o relaciones humanas, membrete que refuerza cualquier dirección al considerarlo como el hombre que tiene una bola de cristal y lo peor aún que puede con una varita mágica transformar a los obreros en empleados, los empleados en funcionarios y los funcionarios en ejecutivos.

Esto viene desde la formación académica del psicólogo, que está orientada a comprender los fenómenos del comportamiento del hombre en sus diferentes ambientes (social, laboral, cultural, religioso, educativo, etc.), pero que carece de una visión como agente de cambio o asesor de las direcciones o líderes sociales, educativos, etc.

Ahora bien, una de las realidades dentro de la formación del psicólogo es la pobre preparación en materia de Calidad Total y lo peor aún, un escaso conocimiento de nuestra cultura, que sin estos conocimientos los psicólogos nos vemos en desventajas en el campo de trabajo.

¿Cómo entonces, el profesional en el área de la psicología puede jugar el papel del agente de cambio, donde asesore y guíe cualquier proceso de Calidad, sin la formación académica correspondiente.?

La respuesta es que afortunadamente los psicólogos contamos con una preparación completa en la dinámica humana en el ámbito laboral, social, clínico, educativo, etc., que permite entender y desarrollar los conceptos vertidos en los procesos de Calidad, pero se ahorraría mucho tiempo si se contara en la curricula académica en la formación de procesos de Calidad y sobre todo en el conocimiento de la cultura mexicana.

## ☆ Al mexicano por su naturaleza.

Los mexicanos somos seres humanos, que contamos con muchas cualidades que nos distinguen como personas de un alto nivel de perfeccionismo, dedicación, de responsabilidad y sobre todo de Calidad humana.

Quizás esto suena irreal, mágico o una mala broma de un mexicano, pero no es así, es necesario revisar los documentos de personas, que sin ser mexicanos, nos reconocen como gente de un alto nivel de Calidad.

Este inciso no pretende ser una clase de historia y mucho menos de civismo, sin embargo es necesario conocer cual es la naturaleza del mexicano para comprenderlo y valorarlo en toda su magnitud, para ello mencionare a algunos pensadores y /u observadores de la cultura mexicana.

En la obra de Miguel León-Portilla, denominada "De Teotihuacán a los Aztecas", cita muchos aspectos de nuestros antecesores y como los invasores (españoles) quedaron asombrados por el avance tecnológico, cultural, social y artístico. Algunas referencias son las siguientes:

"...los aztecas o mexicanos, gente de lengua náhuatl, **dotada de voluntad indomable** que en poco tiempo habrían de convertirse en los amos y señores del México antiguo"; Bernardino de Sahagún describió en la "Historia general de las cosas de Nueva España" lo siguiente, "Estos dichos toltecas todos se nombran chichimecas, y no tenían otro nombre particular sino el que **tomaron de la curiosidad y primor de las obras que hacían**, que se llamaron toltecas que es tanto como si dijésemos oficiales pulidos y curiosos, como ahora los de Flandes, y con razón, porque eran sutiles y primos en cuanto ellos ponían la mano que **todo era muy bueno, curioso y gracioso, ...** Y estos dichos toltecas eran **buenos hombres y allegados a la virtud**, porque no decían mentiras; y su ,manera de hablar y saludarse unos a otros era: señor, y señor hermano mayor, y señor hermano menor; y su habla en lugar de juramento era, es verdad, es así, así es, está averiguado, y sí por sí, y no por no."

Un testimonio de nuestra grandeza fue dado por Hernán Cortés, de la siguiente manera: "Porque para dar cuenta, muy poderoso señor, a vuestra real excelencia, de la grandeza, extrañas y maravillosas cosas de esta gran ciudad de Temixtitlan, del señorío y servicio de este Moctezuma, señor de ella, de los ritos y costumbres que esta gente tiene,... sería menester mucho tiempo y ser muchos relatos y muy expertos; no podré yo decir de cien partes una, de ellas se podrían decir, más como pudiera diré algunas cosas de las que vi, que aunque mal dichas, bien sé que serán de tanta admiración que no se podrán creer, porque los de acá con nuestros propios ojos las vemos, no la podemos con el entendimiento comprender. ..., que en dichos mercados se venden todas cuantas cosas se hallan en toda la tierra, que demás de las que he dicho, son tantas y tantas Calidades que por la prolijidad y por no me ocurrir tantas a la memoria, y aun por no saber poner los nombres, no las expreso. ... Hay bien cuarenta torres muy altas y bien obradas, que la mayor tiene cincuenta escalones para subir al cuerpo de la torre de la iglesia mayor de Sevilla. ...La gente de esta ciudad es de más manera y primor en su vestir y servicio que no la otra de esta otras provincias y ciudades, ... no quiero decir más sino que en su servicio y trato de la gente de ella hay la manera casi de vivir que en España, y con tanto concierto y orden como allá, y

que considero esta gente ser bárbara y tan apartada del camino de Dios y de la comunicación de otras naciones de razón, es admirable ver la que tienen en toda las casas "

Y así podemos resaltar muchos testimonios de la grandeza de nuestra cultura. Una cultura que muchos pueblos quisieran tener, una cultura que nos demuestra lo grandioso de nosotros como pueblo y raza, una cultura repleta de Calidad, una cultura que muestra al mundo lo más valioso de México, que somos nosotros mismos. Entonces, por que nos cuesta mucho entender y sobre todo actuar con un alto nivel de consciencia hacia los aspectos cotidianos, de justicia, de manufactura, de educación, de convivencia, etc.

Los expertos en Calidad, mencionan que existen diferentes motivos por los cuales no somos el reflejo de nuestra cultura, pero lo más grave es que nos hemos forjado un paradigma, tan fuerte y que se ha repetido tantas veces que ya nos lo creemos o lo que es peor nacemos con el.

Será que este paradigma que nos han creado y que lo fomentamos día con día consciente o inconscientemente nos tenga ciegos, que no seamos capaces de desatar las ataduras de la inconsciencia. No lo creo así, tenemos que despertar y una manera de hacerlo es conocer nuestra historia y darla a conocer a nuestros hijos y estos a sus hijos, nos costara años porque lo que estamos iniciando es una revolución cultural y el camino es la Calidad de vida.

Debemos de reconocernos como entes que por sus raíces tenemos mucho que aportar a nuestra sociedad, empezando por la base de la misma que es la familia, debemos rescatar nuestros valores sociales que nos lleven a trabajar por un servicio y un bien común, buscando siempre el bienestar social, trabajar en equipo y aprender del valor de los resultados en grupo, comprometernos y buscar arraigar los valores de justicia, equidad y dignidad.

Por último, espero que mi compromiso de hacer lo pequeño como si fuera extraordinario lo haya cumplido con este trabajo y que mi tarea como mexicano sea grande y noble.

## BIBLIOGRAFÍA

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

- Arias, G. F. (1978). Administración de recursos humanos. México:Trillas.
- Ayocuan. (1968). La mujer dormida debe dar a luz. México: Jus.
- Barra, R. (1985). Círculos de calidad en operación. México: Calypso.
- Bone, D. y Griggs, R. (1992). Calidad en el trabajo; Guía personal de estándares profesionales.México: Iberoamericana.
- Burack, H. E. (1990). Planificación y aplicación creativas de recursos humanos: Una orientación estratégica. México: Díaz de Santos.
- Cornejo y R, M. A. (1987). Excelencia directiva para lograr la productividad. México: Grad.
- Crosby, B. P. (1987). Calidad sin lagrimas: El arte de dirigir sin problemas. México: CECSA.
- Crosby, B. P. (1989). La calidad no cuesta; El arte de cerciorarse de la calidad. México: CECSA.
- Crosby, B. P. (1989). Proceso para el mejoramiento de la calidad; Curso de Dirección. México: Autor.
- Crosby, B. P. (1989). Sistema de educación en calidad. México: Autor.
- Crosby, B. P. (1990). Hablemos de calidad. México: Litografía Miehle.
- Davis y Newstrom. (1989). El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad; La salida de la crisis. México: Díaz de Santos.
- Denton, D. K. (1991). Calidad en el servicio a los clientes. Madrid: Díaz de Santos.
- DuBrin, J. A. (1974). Fundamentals of organizational behavior. New York: Pergamon Press.
- Expansión, Edición especial fuera de serie. México: Abale.
- Gibson , Ivancevich, y Donnelly. (1983). Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México: Interamericana.
- Gillow, H. (1991). Planificando para la calidad; La productividad y una posición competitiva. México: Ventura.
- Harmon y Jacobs. (1988). La diferencia vital. Colombia: Norma.
- Imai, M. (1989). Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa. México: CECSA.
- Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es el control total de calidad?. Colombia: Norma.

Juran, M. J. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos. México: Díaz de Santos.

León-Portilla, M. (1977). Lecturas Universitarias: Antología. México: UNAM.

Malgarejo, V. J. L. (1973). Antropología. México: Ediciones Norma Veracruzana.

Millenson, R. J. (1976). Principios de análisis conductual. México: Trillas.

Müller, E. (1987) Enfoques. Filosofía del hombre en la empresa. Expansión. México: Abaje.

Peón, E. J. (1986). Calidad total. Management Today; en español.

Peters y Waterman. (1982). En busca de la excelencia. México: Lasser Press Mexicana.

Picazo y Martínez. (1991). Ingeniería de servicios. México: McGraw-Hill.

Schultz. (1985). Psicología industrial. México: Interamericana.

Valderrama, S. M. B. (1993). Modelos actuales de calidad total. Tesis de Licenciatura. México: UNAM.

**ANEXOS**

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## Lista de Anexos.

### Anexo 1.

**"Proceso para el Mejoramiento de la Calidad; Organización de los 15 Pasos"**. Es un esquema donde se concentra toda la filosofía que expuso Crosby en 1987 y que el Centro de Refacciones y Servicio adopto y adapto.

### Anexo 2.

**"Estructura Organizacional de la Empresa"**. Muestra la estructura de la empresa mediante un organigrama de 1989.

### Anexo 3.

**"Filosofía Corporativa"**. Es una copia del pergamino donde se ilustra la filosofía emitida por el presidente de la firma.

### Anexo 4.

**"Filosofía de la Dirección de Refacciones y Servicio"**. Es una copia del pergamino emitido por la dirección de Refacciones en 1987, donde se ilustra la Misión, Objetivo y Valores de la empresa.

### Anexo 5.

**"Cambio de Cultura Organizacional"**. Es un esquema donde se resume el propósito de la dirección de Refacciones en la implementación del sistema de Calidad.

### Anexo 6.

**"Carta Invitación"**. Es copia de las cartas que la dirección de Refacciones entregó a los empleados que pertenecieron al Equipo para el Mejoramiento de la Calidad.

### Anexo 7.

**"Política del Centro de Refacciones y Servicio"**. Es una copia del pergamino emitido por la dirección de Refacciones en 1989, donde se ilustra la Política de la empresa hacia la Calidad.

### Anexo 8.

**"Pirámide de la Educación del P. M. C."**. Es un esquema donde se ilustra la metodología para la implementación de la educación del P. M. C a toda la empresa.

Anexo 9.

**"Definición del Perfil del Centro Refacciones y Servicio, ante la Calidad"**. Se compone de cuatro juegos, uno dirigido a la Dirección, un segundo a las Gerencias, el tercero a las Jefaturas y el cuarto al trabajador del Centro de Distribución.

Anexo 10.

**"Hoja de Trabajo del Modelo de Proceso"**. Describe en forma esquemática las relaciones entre sí de los factores o elementos que intervienen o componen un proceso.

Anexo 11.

**"Ruta Crítica del P. M. C."**. Describe en forma esquemática las etapas de implementación del P. M. C, programado por el E. M. C.

Anexo 12.

**"Convocatoria"**. Es la publicación efectuada para invitar a todo el personal del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio al concurso del Diseño del Logotipo de Calidad.

Anexo 13.

**"Verificación de avance del P. M. C."**. Es el formato utilizado para evaluar el avance de las actividades orientadas a la implementación del Plan Maestro, que era usado en las juntas del E. M. C.

Anexo 14.

**"Concentrado Global del Perfil de Calidad"**. Es una gráfica de barras que mostró los resultados de la evaluación diagnóstica de como el empleado percibe a la dirección, gerencias, jefaturas y su propia convicción ante la Calidad.

Anexo 15.

**"Niveles Académicos del Centro de Refacciones y Servicio"**. Este anexo es un comparativo de los niveles académicos existentes entre las gerencias, jefaturas, empleados y sindicalizados del Centro de Distribución.

## LA EXCELENCIA A TRAVES DE LA CALIDAD

PROCESO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD  
ORGANIZACION DE LOS 15 PASOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- \* Compromiso (paso 1)
  - Asegurar Recursos T.T.T.
  - Provee dirección estratégica.
- \* E.M.C. (paso 2)
  - Provee el mecanismo para diseñar y administrar los 15 pasos del PMC.
- \* Repetir todo el Proceso (paso 14)
  - Provee el mecanismo para asegurar la continuidad del PMC y la constancia del propósito de los Directivos.

- \* Educación (paso 8)

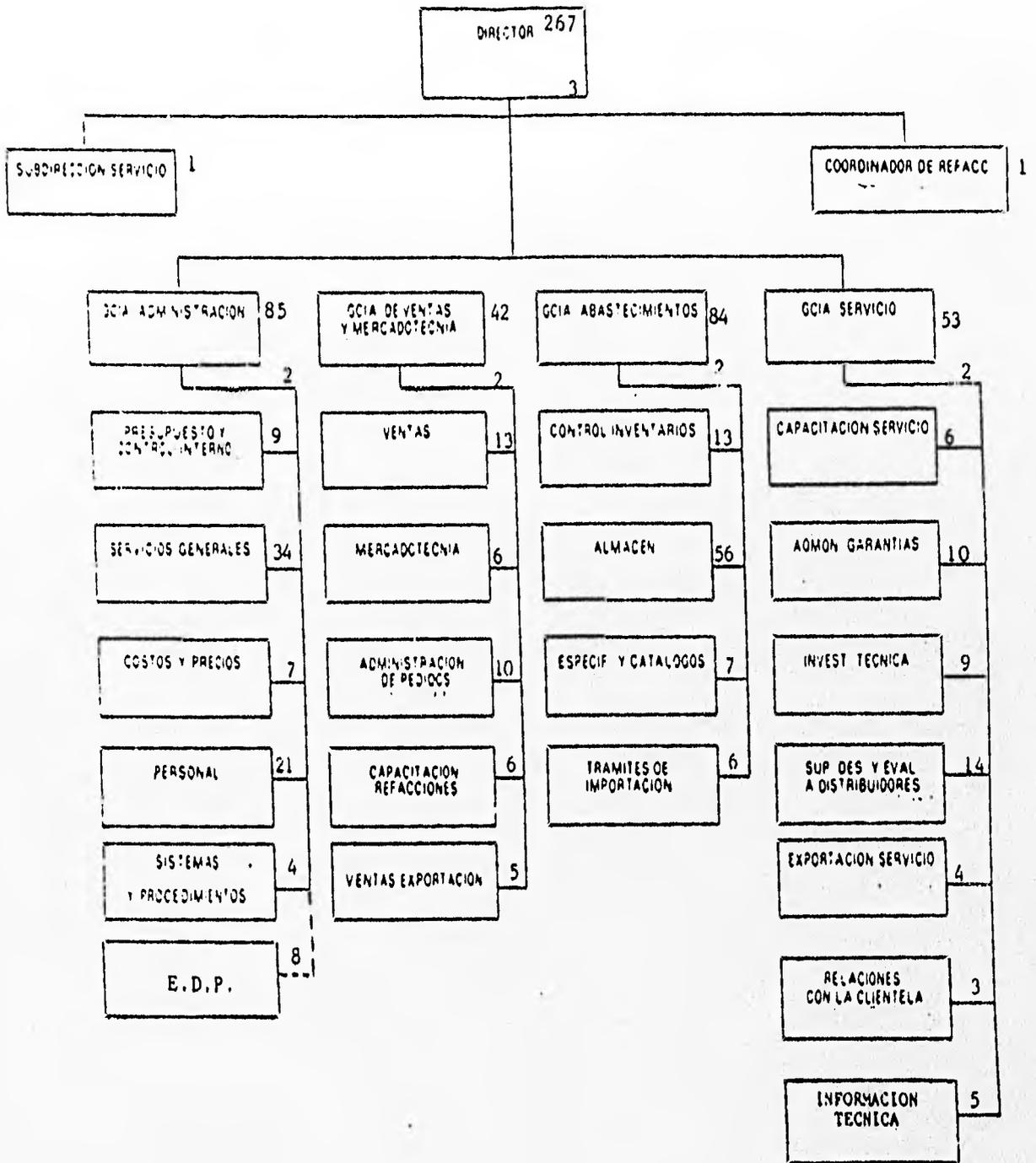
SISTEMA DE INFORMACION

- \* Medición (paso 3)
  - Provee información sobre áreas de oportunidad para mejoras y sirve de base para la fijación de metas.
- \* Costos de Calidad (paso 4)
  - Provee información financiera sobre áreas de oportunidad y sirve de indicador para medir el progreso del PMC.
- \* Acciones Correctivas (paso 6)
  - Provee información para administrar el proceso de corrección.
- \* Eliminación de causas error. (paso 11)
  - Provee un medio de comunicación ágil que permite eliminar obstáculos a la mejora continua.

GESTADORES DE CULTURA PREVENCIÓN

- \* Concientización (paso 5)
  - Despierta el interés personal por la mejora continua.
  - Hace posible que las personas comprendan la necesidad de mejorar.
- \* Día de Cero Defectos (pasos 7 y 9)
  - Provee la oportunidad para que la Dirección reafirme su compromiso.
- \* Fijación de Metas (pasos 10)
  - Permite desarrollar una actitud de mejora continua.
- \* Reconocimiento (paso 12)
  - Refuerza los valores y conductas de una cultura organizacional orientada hacia la prevención.
- \* Consejo de Calidad (paso 13)
  - Propicia un ambiente de aprendizaje mediante el intercambio de experiencias.
- \* Atención a Distribuidores y Proveedores (paso 15)
  - Asegurar un buen servicio.

CENTRO DE DISTRIBUCION DE REFACCIONES Y DEPARTAMENTO DE SERVICIO



# FILOSOFIA CORPORATIVA

Nuestro primer compromiso es el de satisfacer al cliente.

Mediante esfuerzos sin descanso para crear nuevos clientes y ampliar nuestra base de clientes, contribuiremos al progreso y al enriquecimiento de la sociedad.

*Yutaka Kume*  
PRESIDENTE

## PRINCIPIOS DE EXCELENCIA DE REFACCIONES Y SERVICIO

### MISION

Respaldo o apoyar a la empresa en su misión fundamental que es de producir y vender vehículos automotrices, mediante el servicio de mantenimiento postventa de los mismos.

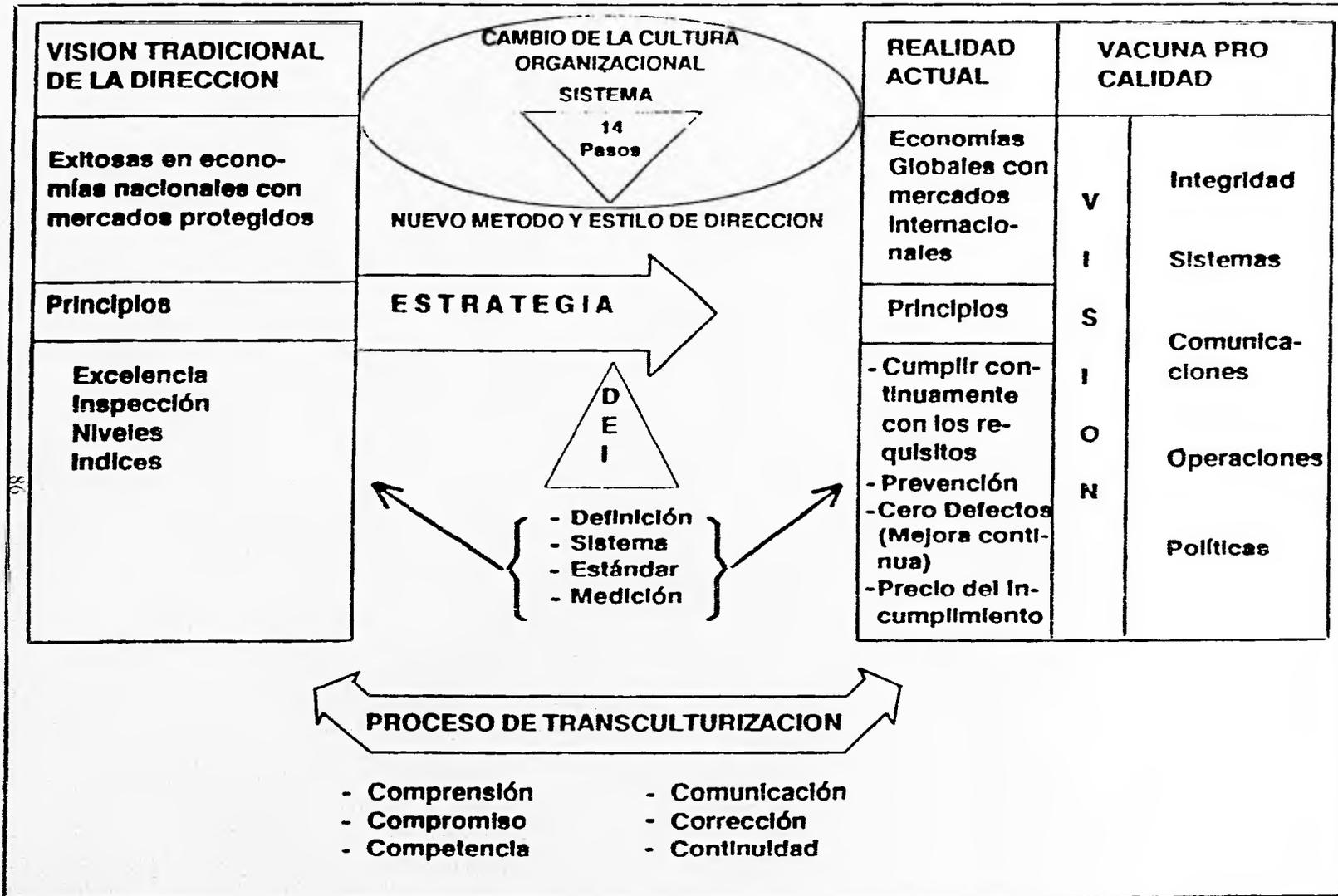
### OBJETIVO

Lograr la satisfacción del cliente, manteniendo su vehículo en una adecuada operación, asegurando siempre la atención, cortesía, calidad de trabajo y disponibilidad de partes para repuesto, empleando tiempos y precios razonables. El cliente es primero y el distribuidor también es nuestro cliente.

### VALORES

- Respetar a la dignidad humana, considerando al elemento humano como el factor principal dentro de la organización y propiciando su bienestar en un clima organizacional sano. Lograr el mutuo respeto y entendimiento, optimizando la integración.
- Actuar siempre con un alto nivel de moral, ética, honestidad y buenas costumbres.
- Mantener un adecuado nivel de disciplina a las jerarquías y a los reglamentos internos.
- Ser puntual y cumplir con los compromisos contraídos.
- Ser leal a la empresa, a la marca y a los principios aquí establecidos.





*Ing. Rafael Pacheco Pacheco*

Toluca, Méx., julio 12, 1989

LIC. CRUZ FRANCISCO MOJICA ROA  
PRESENTE

Me es grato comunicarle que ha sido usted nombrado "COORDINADOR DEL PROCESO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD", formando parte activa como miembro del Organó Directivo del Equipo para el Mejoramiento de la Calidad, establecido en este Centro de Distribución de Refacciones y Depto. de Servicio.

Este nombramiento es efectivo a partir de esta fecha y las facultades, derechos y obligaciones inherentes de este puesto son los que rigen y se derivan de los Estatutos del EMC.

Le exhorto a realizar su máximo esfuerzo, estando con la seguridad de contar con su apreciable apoyo y cooperación, para el logro de nuestros objetivos de Excelencia y Calidad.

Atentamente



RAFAEL PACHECO PACHECO  
EQUIPO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD  
PRESIDENTE

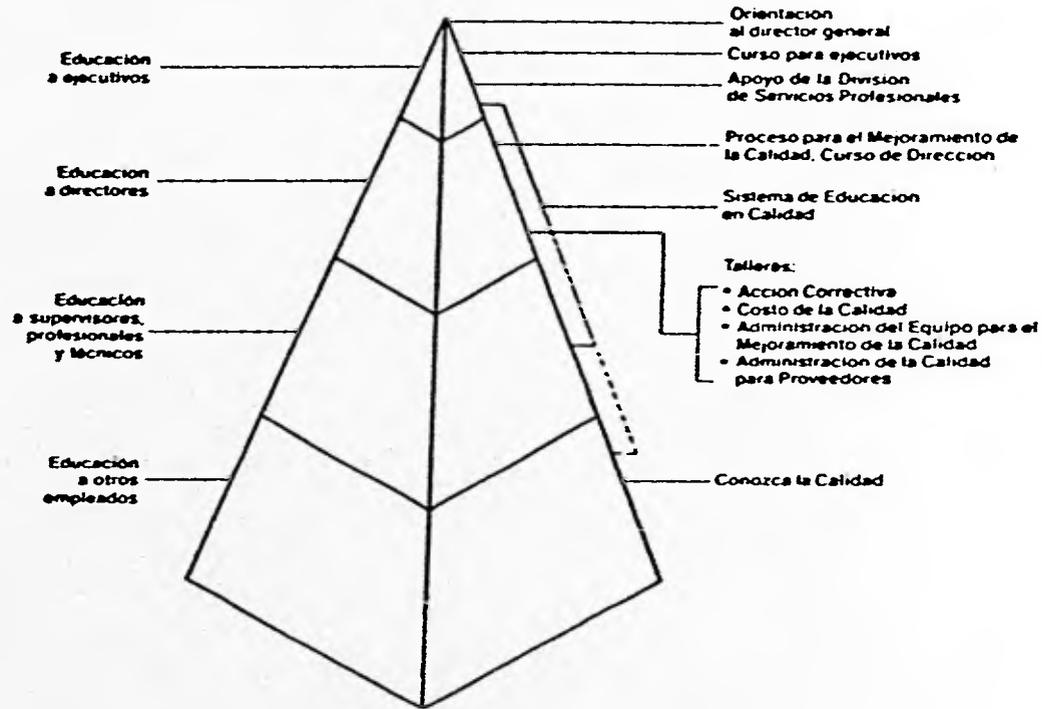
## POLITICA DE EXCELENCIA Y CALIDAD DE REFACCIONES Y SERVICIO

Cumplir con todas las tareas, haciéndolas a tiempo sin defectos, bien a la primera vez, asegurando el estricto cumplimiento de los requisitos y así lograr la máxima satisfacción de los clientes internos y externos.

Comprender y apoyar los Principios de Excelencia de esta Dirección.

Dirección de Refacciones y Servicio

# ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD



## ANEXO 9

### Anexo 9.A

#### Definición del perfil del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, ante la Calidad. (Dirección)

A continuación encontrará un cuadro con cinco características, las cuales tendrá que analizar y evaluar el nivel de ejecución o condición dentro de nuestra empresa; anote un diplosóma ( ✓ ) en el espacio de la estimación que mejor lo evalúe. Sea lo más objetivo posible.

PERFIL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE REFACCIONES Y SERVICIO			
C A R A C T E R Í S T I C A S	E S T I M A C I Ó N		
	Siempre Somos así	Cierto en Parte	No Somos así
1.- Nuestros productos y servicios por lo general presentan irregularidades, desviaciones y otros indicios de que no cumplen con los requisitos.	( )	( )	( )
2.- El sólo remediar problemas ha sido el enfoque de nuestra organización, al igual que el nuestros representantes comereiales.	( )	( )	( )
3.- Desconozco qué espera de mi la Dirección de la empresa con respecto a la Calidad.	( )	( )	( )
4.- La Dirección desconoce cuánto cuesta en realidad, no cumplir con los requisitos.	( )	( )	( )
5.- La Dirección cree que la Calidad es un problema que se debe a causas ajenas a sus propias acciones.	( )	( )	( )

Anote sus sugerencias para mejorar: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

No anote nada aquí  
Evaluación

## Anexo 9.B

### Definición del perfil del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, ante la Calidad. (Gerencia)

A continuación encontrará un cuadro con cinco características, las cuales tendrá que analizar y evaluar el nivel de ejecución o condición dentro de nuestra empresa; anote un dígitosoma ( ✓ ) en el espacio de la estimación que mejor lo evalúe. Sea lo más objetivo posible.

PERFIL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE REFACCIONES Y SERVICIO			
CARACTERÍSTICAS	ESTIMACIÓN		
	Siempre Somos así	Cierto en Parte	No Somos así
1.- Nuestros productos y servicios por lo general presentan irregularidades, desviaciones y otros indicios de que no cumplen con los requisitos.	( )	( )	( )
2.- El sólo remediar problemas ha sido el enfoque de nuestra Gerencia, al igual que el nuestros representantes comerciales.	( )	( )	( )
3.- Desconozco qué esperan de mí la Gerencia de la empresa con respecto a la Calidad.	( )	( )	( )
4.- La Gerencia desconoce cuánto cuesta en realidad, no cumplir con los requisitos.	( )	( )	( )
5.- La Gerencia cree que la Calidad es un problema que se debe a causas ajenas a sus propias acciones.	( )	( )	( )

Anote sus sugerencias para mejorar: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

No anote nada aquí  
Evaluación

## Anexo 9.C

### Definición del perfil del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, ante la Calidad. (Jefatura o Departamento)

A continuación encontrará un cuadro con cinco características, las cuales tendrá que analizar y evaluar el nivel de ejecución o condición dentro de nuestra empresa; anote un diplosóma ( ✓ ) en el espacio de la estimación que mejor lo evalúe. Sea lo más objetivo posible.

PERFIL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE REFACCIONES Y SERVICIO			
CARACTERÍSTICAS	ESTIMACIÓN		
	Siempre Somos así	Cierto en Parte	No Somos así
1.- Nuestros productos y servicios por lo general presentan irregularidades, desviaciones y otros indicios de que no cumplen con los requisitos.	( )	( )	( )
2.- El sólo remediar problemas ha sido el enfoque de mi Departamento	( )	( )	( )
3.- Desconozco qué esperan mi Departamento al cual pertenezco, con respecto a la Calidad.	( )	( )	( )
4.- El Departamento desconoce cuánto cuesta en realidad, no cumplir con los requisitos.	( )	( )	( )
5.- El Departamento cree que la Calidad es un problema que se debe a causas ajenas a sus propias acciones.	( )	( )	( )

Anote sus sugerencias para mejorar: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

No anote nada aquí  
Evaluación

## Anexo 9.D

### Definición del perfil del Centro de Distribución de Refacciones y Servicio, ante la Calidad. (Empleado)

A continuación encontrará un cuadro con cinco características, las cuales tendrá que analizar y evaluar el nivel de ejecución o condición dentro de nuestra empresa; anote un dígitosoma ( ✓ ) en el espacio de la estimación que mejor lo evalúe. Sea lo más objetivo posible.

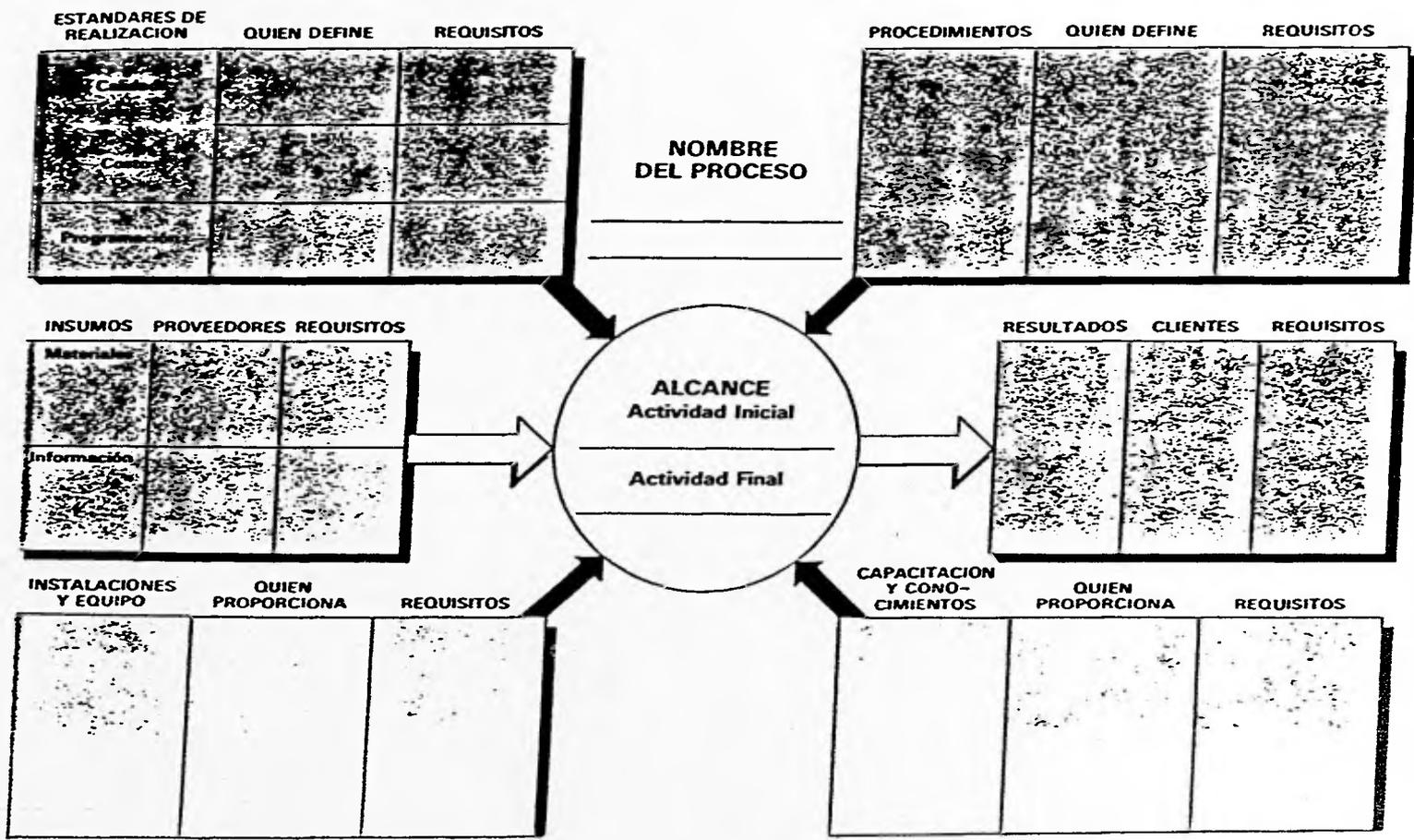
PERFIL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE REFACCIONES Y SERVICIO			
C A R A C T E R Í S T I C A S	E S T I M A C I Ó N		
	Siempre Somos así	Cierto en Parte	No Somos así
1.- Mis productos y servicios por lo general presentan irregularidades, desviaciones y otros indicios de que no cumplen con los requisitos.	( )	( )	( )
2.- El sólo remediar problemas ha sido mi función en mi Departamento.	( )	( )	( )
3.- Desconozco qué espero de mi mismo con respecto a la Calidad.	( )	( )	( )
4.- Desconozco cuánto cuesta en realidad, no cumplir con los requisitos.	( )	( )	( )
5.- Creo que la Calidad es un problema que se debe a causas ajenas a mis propias acciones.	( )	( )	( )

Anote sus sugerencias para mejorar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

No anote nada aquí  
Evaluación

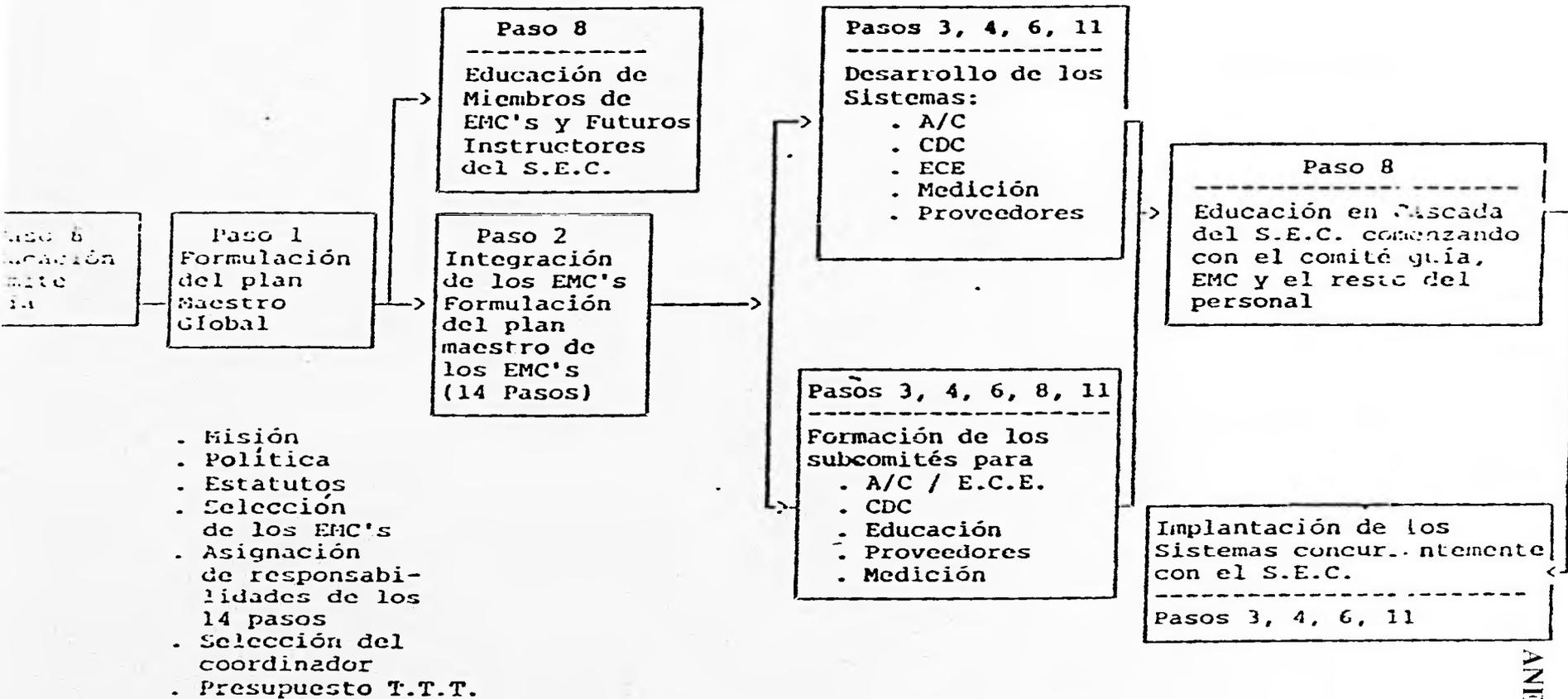
# HOJA DE TRABAJO DEL MODELO DE PROCESO



t6

ANEXO 10

RUTA CRITICA DEL P.M.C.



## ANEXO 12

### CONVOCATORIA

A todo el personal de la Dirección de Refacciones y Servicio.

Te invitamos a participar en el concurso para el Diseño del Logotipo que representa la:

### CALIDAD ....

Y que será empleado en el futuro en este Centro, como simbolo de nuestra Política de Excelencia y Calidad.

### BASES

- 1.- El tema del logotipo será comunicar el concepto de "Calidad ..."
- 2.- El trabajo podrá ser individual o en equipos.
- 3.- La entrega de trabajos deberá hacerse al Sr. ...., a más tardar el próximo 30 de agosto de 1989.
- 4.- Los trabajos deberán presentarse en diseños terminados en la medida de 1/2 cartulina ilustración (51 x 76 cm.) y con un margen perimetral no menor de 7.5 cm. y dentro de un cuadro de 36 cm. (ver croquis adjunto)
- 5.- El logotipo triunfador será aquel que dentro de su diseño reúna las siguientes características:
  - \*Originalidad.
  - \*Legibilidad al reducirse a un tamaño de 1 cm. cuadrado.
  - \*Atractivo.
  - \*Moderno.
  - \*Fácil de Comprender.
  - \*Diseño sencillo y claro.

- 6.- El diseño triunfador pasará a ser propiedad de .....
- 7.- La selección del diseño ganador se dará a conocer el día 14 de septiembre del presente año, en las oficinas de este Centro.
- 8.- El jurado calificador estará formado por los integrantes del Equipo de Mejoramiento de la Calidad.
- 9.- La decisión del Jurado será definitiva e inapelable.
- 10.- Se premiara al ganador con:
  - \*Un TV. a color.
  - \*Una Videocassetera.
- 11.- Ningún miembro del EMC podrá participar.
- 12.- Cada participante podrá concursar con uno o más diseños.
- 13.- Cada diseño deberá de acompañarse de una explicación sobre el significado e idea del logotipo.
- 14.- El concurso se declarará desierto en caso de que la participación sea insuficiente y/o carezca de los requisitos establecidos en el punto No. 5 a criterio del jurado calificador.

**¡ ESPERAMOS TU PARTICIPACIÓN !**

**EQUIPO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

## ANEXO 13

### VERIFICACIÓN DE AVANCE DEL PROCESO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

Centro de Distribución de Refacciones y Servicio  
Equipo para el Mejoramiento de la Calidad.  
Evaluación de Avance de PMC.

Fecha: \_\_\_\_\_

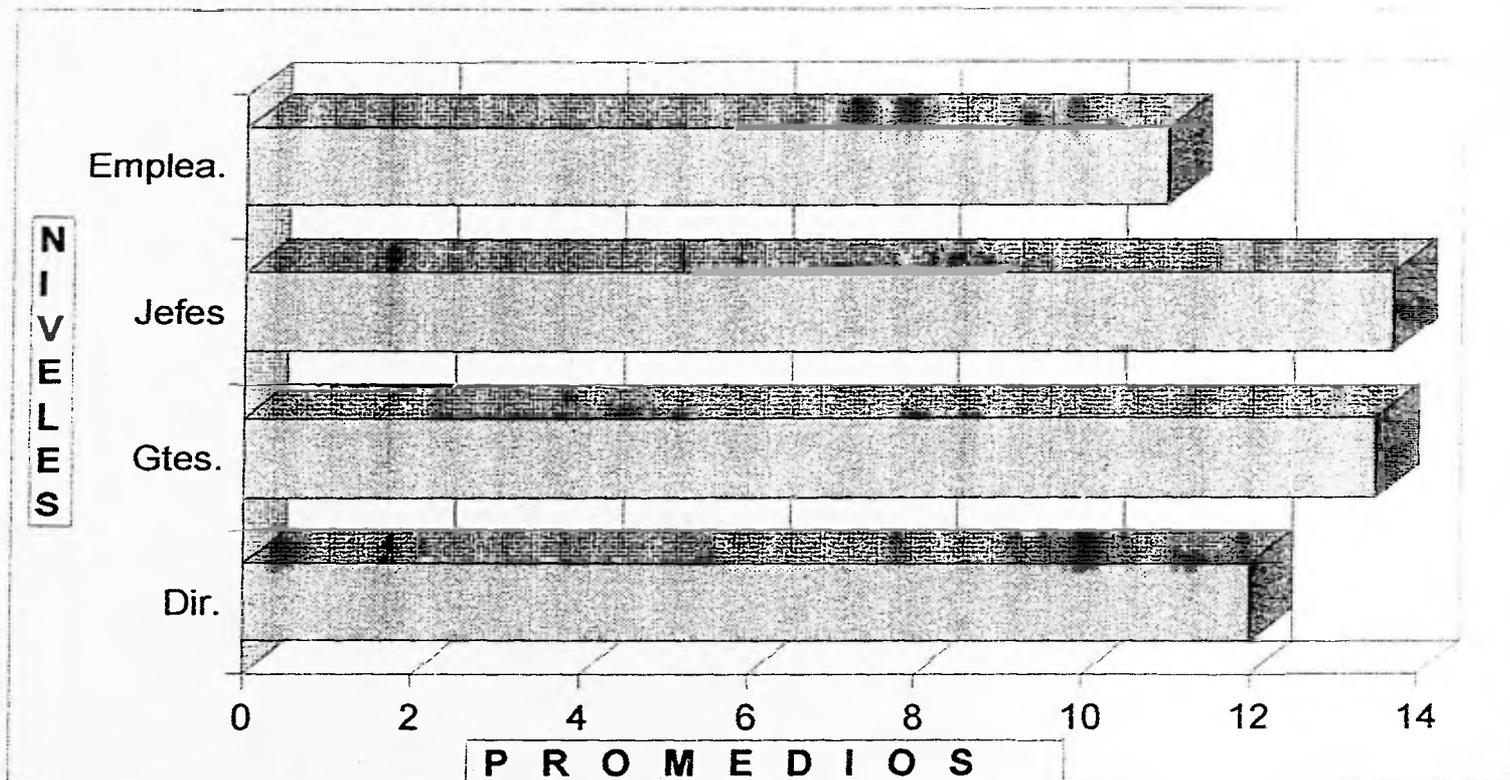
PASO	FECHAS			Evaluación
	Plan	Aprobación	Implementación	
1 COMPROMISO				
2 EMC				
3 MEDICIÓN				
4 COSTO DE LA CALIDAD				
5 CONSCIENTIZACIÓN				
6 ACCIONES CORRECTIVAS				
7-9 DÍA DE CERO DEFECTOS				
8 EDUCACIÓN				
10 FIJACIÓN DE METAS				
11 ELIMINACIÓN DE ERROR				
12 RECONOCIMIENTO				
13 CONSEJOS DE CALIDAD				
14 REPETIR EL PROCESO				

Escala del 1 al 10

Criterios: 0 = 0% de realización  
10 = 100% de realización

Conceptos: Plan = Objetivo o propósito; acciones o actividades en fechas.  
Aprobación = Presentación; revisado y corregido por el EMC. en fechas.  
Implementación = Difusión general, por áreas; conocimiento general.

## CONCENTRADO GLOBAL DE DEFINICIÓN DE PERFILES



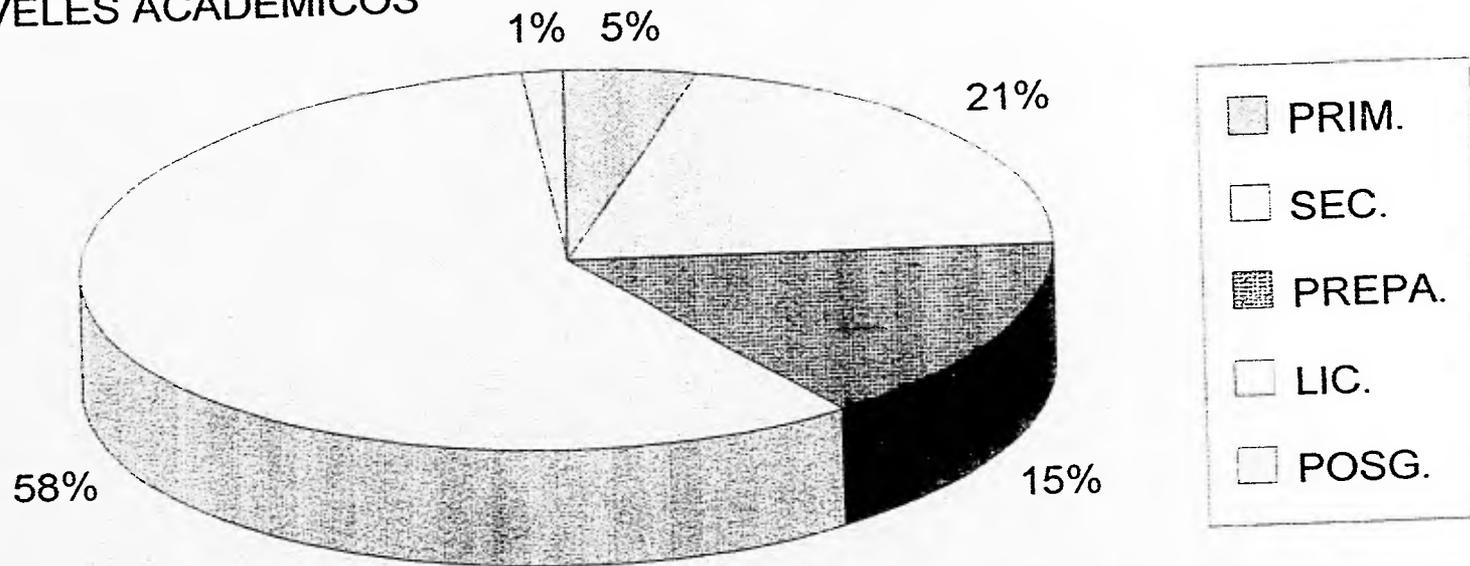
Gráfica que ilustra el nivel de calidad de las funciones o resultados obtenidos por los diferentes niveles de la empresa, de acuerdo a la percepción de los empleados incluyendo su autoevaluación (máximo puntaje 14 prom.).

NIVEL ACADEMICO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE REFACCIONES Y SERVICIO

	PRIMARIA		SECUNDARIA		PREPARATORIA TECNICA		LICENCIATURA		PSTGRADOS		TOTAL
	TRUNCO	TERML.	TRUNCO	TERMI.	TRUNCO	TERMI.	TRUNCO	TERMI.	TRUNCO	TERMI.	
GERENCIAS	0	1	0	0	2	0	0	1	0	0	4
JEFATURAS	0	0	1	2	5	1	9	3	0	0	21
EMPLEADOS	0	3	4	15	3	27	55	87	2	1	197
SINDICALIZADOS	0	8	13	20	1	2	0	0	0	0	44
TOTAL	0	12	18	37	11	30	64	91	2	1	266

NOTA: Aquí no estan incluidos la Dirección y los dos Coordinadores Japoneses.

# NIVELES ACADÉMICOS

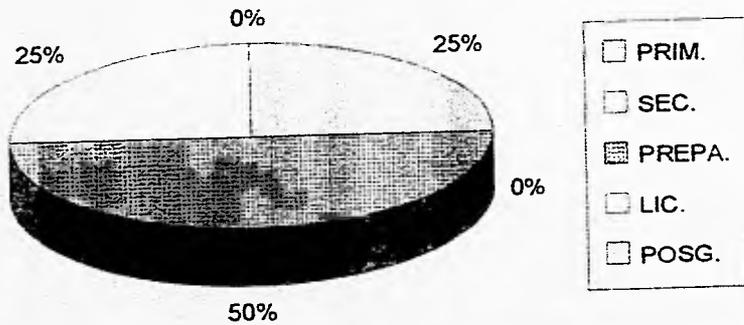


- PRIM.
- SEC.
- PREPA.
- LIC.
- POSG.

	PRIM.	SEC.	PREPA.	LIC.	POSG.	TOTAL
GLOBAL	12	55	41	155	3	266

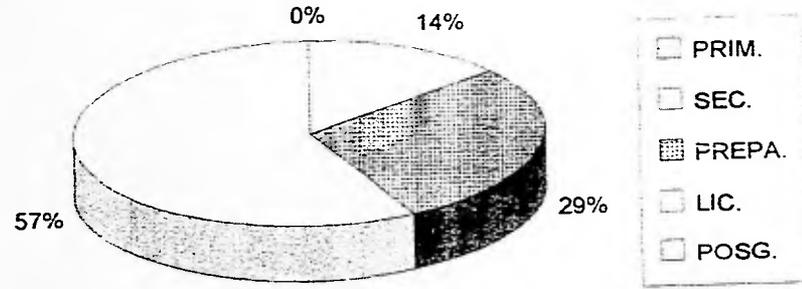
ANEXO 15 B

### NIVELES ACADÉMICOS GERENCIALES



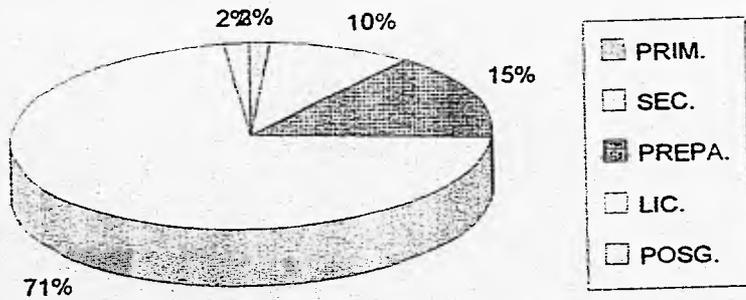
	PRIM.	SEC.	PREPA.	LIC.	POSG.	TOTAL
GERENCIALES	1	0	2	1	0	4

### NIVELES ACADÉMICOS JEFATURAS



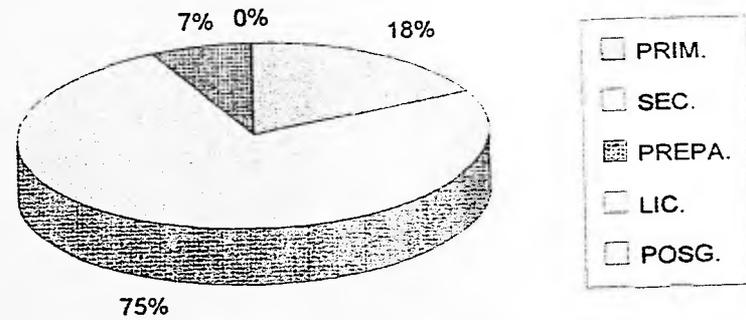
	PRIM.	SEC.	PREPA.	LIC.	POSG.	TOTAL
JEFATURAS	0	3	6	12	0	21

### NIVELES ACADÉMICOS EMPLEADOS



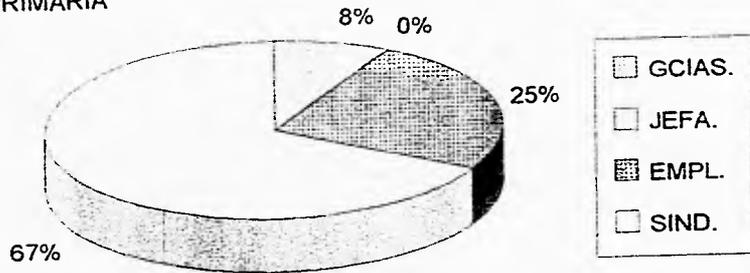
	PRIM.	SEC.	PREPA.	LIC.	POSG.	TOTAL
EMPLEADOS	3	19	30	142	3	197

### NIVELES ACADÉMICOS SINDICALIZADOS



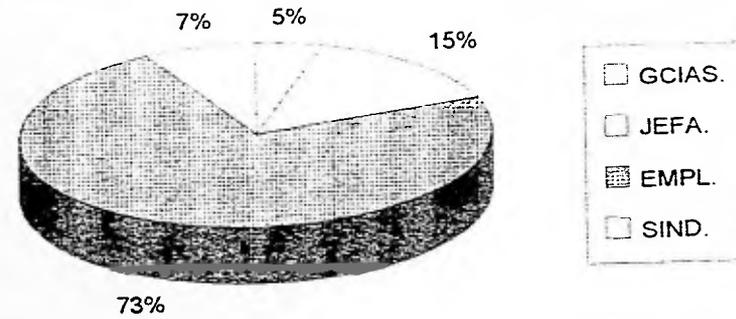
	PRIM.	SEC.	PREPA.	LIC.	POSG.	TOTAL
SINDICALIZADOS	8	33	3	0	0	44

PRIMARIA



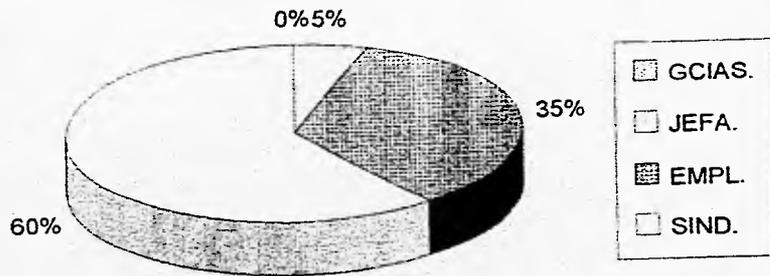
	GCIAS.	JEFA.	EMPL.	SIND.	TOTAL
PRIM.	1	0	3	8	12

PREPARATORIA O TECNICO.



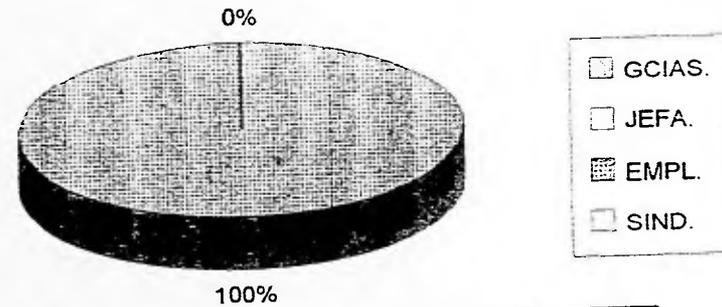
	GCIAS.	JEFA.	EMPL.	SIND.	TOTAL
PREPA.	2	6	30	3	41

SECUNDARIA.

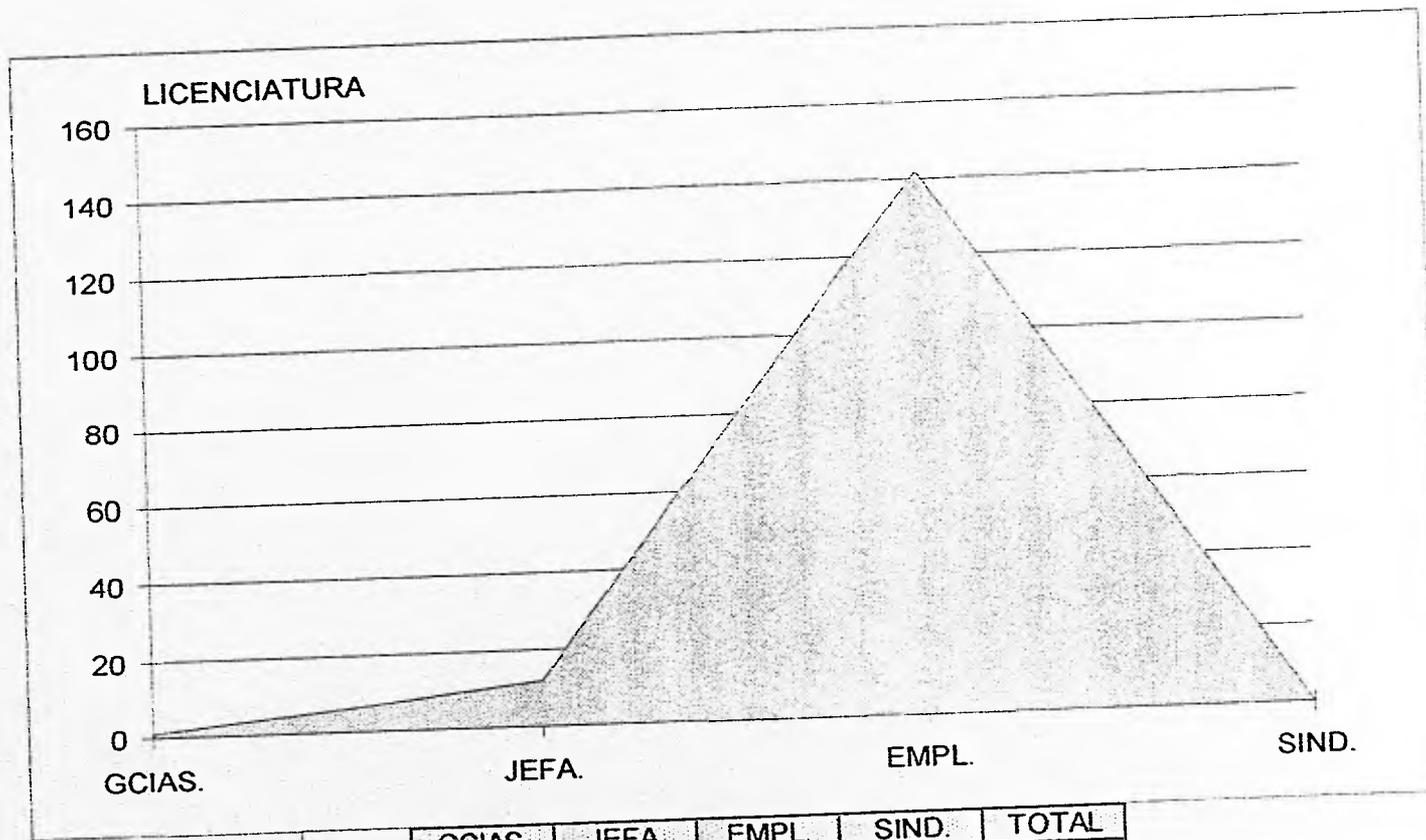


	GCIAS.	JEFA.	EMPL.	SIND.	TOTAL
SEC.	0	3	19	33	55

POSTGRADO



	GCIAS.	JEFA.	EMPL.	SIND.	TOTAL
POSTG.	0	0	3	0	3



LIC.	GCIAS.	JEFA.	EMPL.	SIND.	TOTAL
	1	12	142	0	155

ANEXO 15 E

**FIGURAS**

## Lista de Figuras

Figura 1.

**"Grabado de Piedra"**. Ilustra la imagen de una actividad egipcia donde se esta comprobando el cumplimiento del grabado o del tamaño de la piedra hecha por un trabajador. (El grabado data del año 1450 A. C.)

Figura 2.

**"La Empresa automotriz en la República Mexicana"**. Ilustra como están distribuidas las plantas de la empresa automotriz en el territorio Nacional.

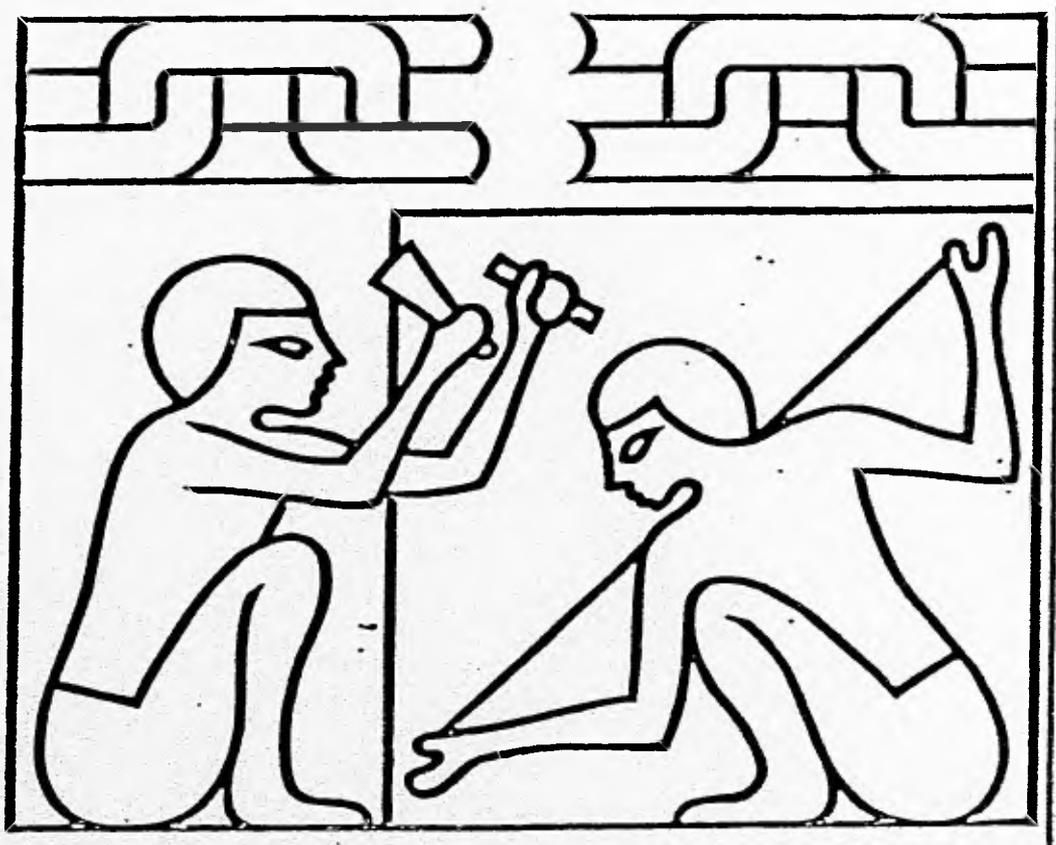
Figura 3.

**"Cambio Cultural"**. Ilustra el "proceso" que sufre un cambio de cultura sustentado en los hábitos.

Figura 4.

**"México Frente a la Crisis"**. Ilustra como México se encuentra expuesto a la "invasión" comercial, tecnológica, ideológica por países y como la se percibe la calidad para "salvaguardar" la producción Nacional.

ESTE GRABADO DATA DEL AÑO 1450 A.C.



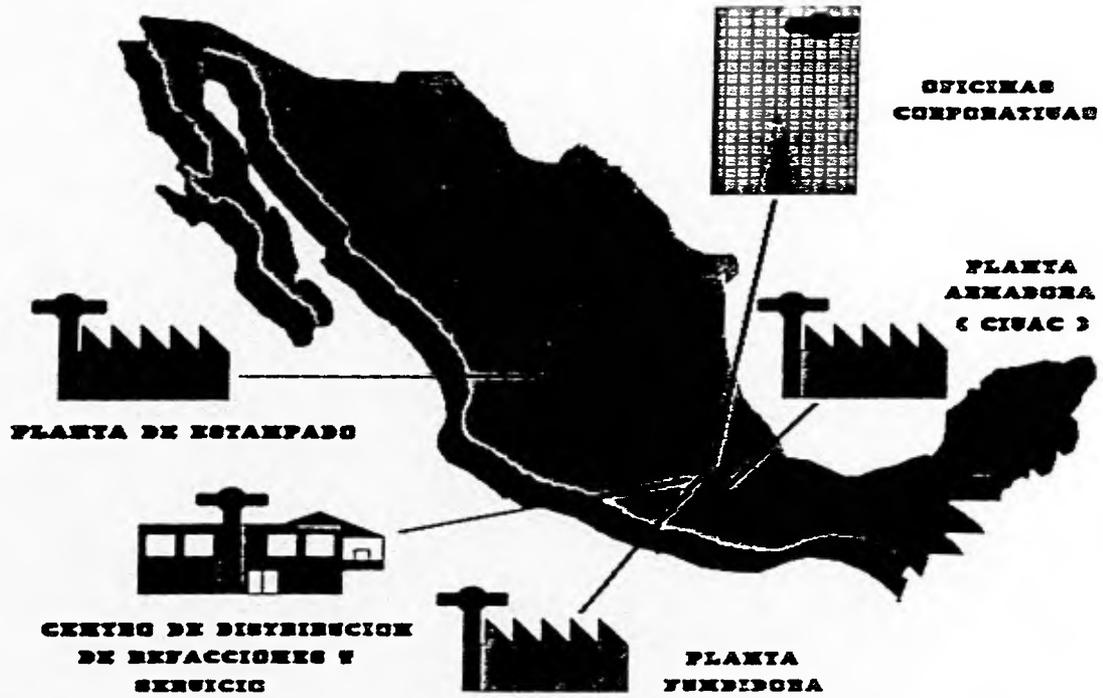
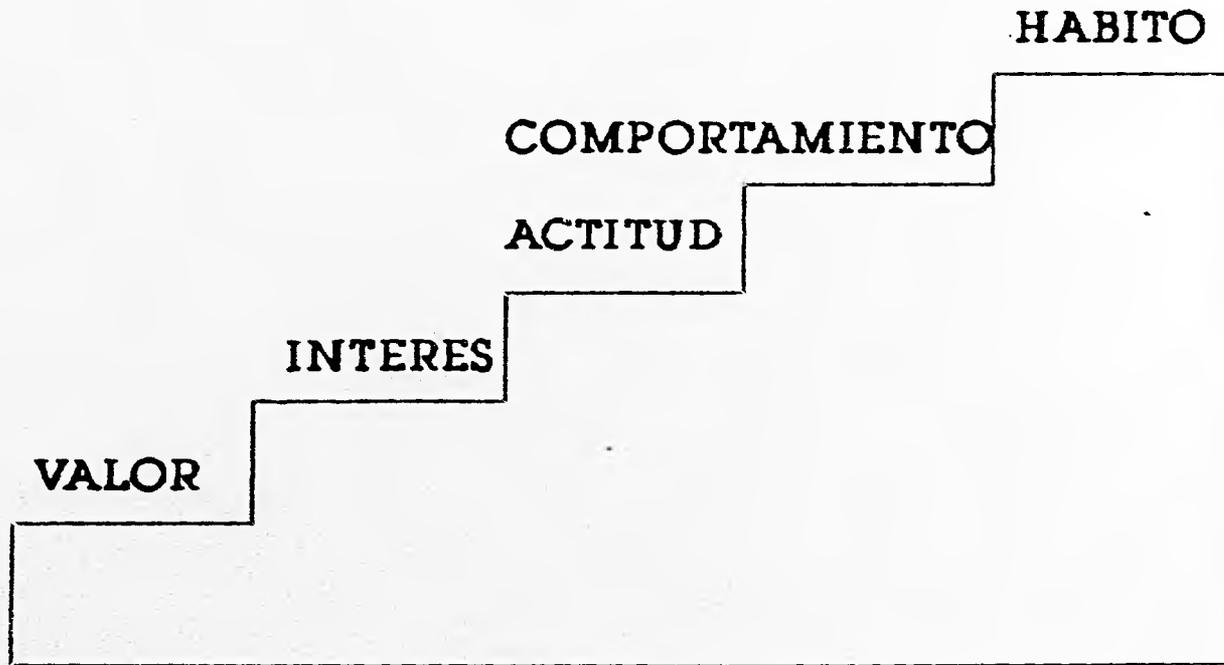


FIGURA 2

CAMBIO CULTURAL ■  
CAMBIO DE HABITOS



# FRENTE A LA CRISIS !!!



EL MEJOR SALVAVIDAS  
"LA CALIDAD"

FIGURA 4

CONCEPTO DE  
ERNESTO LEON TRUETA