

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA



M E M O R I A

**SEMINARIO DE PRODUCCION
CALIDAD TOTAL Y EXCELENCIA
EL RETO GERENCIAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTAN

JESUS DAVID SOTO GARCIA
JOEL VILLAVICENCIO GUTIERREZ

ENSENADA, B. C.,

SEPTIEMBRE DE 1994

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
ESCUÉLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
UNIDAD ENSENADA



MEMORIA
SEMINARIO DE PRODUCCION
CALIDAD TOTAL Y EXCELENCIA
EL RETO GERENCIAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORIZO


L.R.I. ABEL GÓMEZ CANO


ING. JUAN JORGE ARVIZU A.

ENSENADA, B. C.,

SEPTIEMBRE DE 1994

Calidad Total

y

Excelencia

A G R A D E C I M I E N T O S

A NUESTROS PADRES Y HERMANOS

*Por su cariño, comprensión y apoyo
brindado durante todos estos años.*

A NUESTROS MAESTROS

*Por su esfuerzo sincero y gran dedicación,
apoyo e interés por ver culminada nuestra
carrera universitaria.*

A NUESTROS AMIGOS

*Que siempre confiaron en nosotros y han
sabido valorar y cultivar la amistad.*

A MI HIJO DAVID

Alegría de mi existencia.

P R O L O G O

Es preciso para el estudiante de administración, el ver en forma didáctica, la importancia y trascendencia que como agentes de cambio tendrán en cualesquiera de las ramas económicas en las que se puede desempeñar.

En conjunto, recae sobre los hombros de los administradores el gran compromiso de generar un mejor proceder como generación empresarial, es por ello que debemos implementar los métodos administrativos que mejores resultados nos garanticen, y por tal motivo, en esta Memoria, presentamos como tal opción, el enfoque hacia la Calidad Total y Excelencia, apoyándonos en el Método Gerencial Deming y los principios de la Excelencia.

El problema surge cuando se recurre a esta opción como una solución mágica, y simplemente se pretende su adaptación mecánica a un caso particular, desconociendo muchas veces si existen las bases para lograr un buen resultado.

Al carecer de un marco de referencia, la adopción de cualquier enfoque administrativo, por bueno que sea, se limita a ser una opción aislada.

Diversas razones pueden impulsar a los directivos de empresas a conocer y pretender implantar esta Filosofía Administrativa, pero son insuficientes si la necesidad para desarrollar este esfuerzo no surge desde dentro de la empresa como parte de un plan estratégico que lo ubique e interrelacione con otros objetivos.

No podemos generalizar al mencionar que nuestros métodos administrativos no se han ajustado a las necesidades actuales, debemos reconocer y aprender lo bueno de aquellas empresas que con procedimientos no convencionales han obtenido resultados satisfactorios e incluso están en disposición de promoverlos masivamente.

El presente trabajo no puede sino involucrarse y con el mejor de los esfuerzos exponer de manera sencilla y clara el tema de la Calidad Total y Excelencia, sin embargo, la gran responsabilidad para quien lo domine, recae en la adecuada adaptación que se haga, por ello al conocer sobre el tópico se precisa visualizar paralelamente a la organización a la que se desee implementar esta Nueva Filosofía, para lograr un óptimo resultado.

Presentamos pues nuestra investigación sobre el tema que es sólo el principio en el camino que implementan aquellos que visualizan y asumen su responsabilidad generacional.

I N T R O D U C C I O N

En la era empresarial actual, en la que se manejan conceptos tales como productividad, competitividad, libre comercio, globalización, etc., se ha tenido que modernizar y/o adaptar la Administración clásica, gracias a su característica de flexibilidad hemos podido observar que sistemas administrativos como el de Administración por Objetivos han quedado obsoletos y se ha venido implementando un nuevo tipo de Administración, el cual tiende a humanizarse cada vez más, derribando barreras que tradicionalmente bloqueaban la comunicación y buen entendimiento entre algunos departamentos que por su naturaleza han mostrado cierta antagonía, así mismo se ha venido sensibilizando la autoridad jerárquica entre los diferentes niveles de la organización propiciando esto una mayor participación grupal para la detección de fallas, resolución de errores y toma de decisiones, éstas son algunas de las características de la nueva Gestoría.

El éxito de cualquier empresa, y de hecho de toda la organización, requiere de un liderazgo efectivo en todos los niveles, cada uno de los jefes y supervisores necesitan saber que no basta la autoridad jerárquica para poder dirigir, por el contrario, es preciso legitimarla a través de una sólida autoridad moral, y esta no se confiere con el cargo, sino que debe ganarse a diario.

La implementación de los catorce puntos del Método Gerencial Deming nos pueden brindar el contexto para orientar el rumbo del accionar empresarial, todo ello en la inteligencia que se dará solo con tiempo y esfuerzo.

Una vez que hayan sido asimilados por la gerencia los conceptos y la importancia que reviste la implementación de la Calidad Total y Excelencia en la organización, los resultados se obtendrán en gran medida mediante una continuidad en el propósito, éste sería un esfuerzo incompleto si no se repite a cada nivel, para que los otros grupos trabajen, de acuerdo a su responsabilidad específica dentro de la organización y puedan resolver problemas y situaciones adversas de su competencia.

Esta filosofía no se enfoca exclusivamente al obtener en un periodo los mejores resultados, sino que debe emplearse como una nueva forma de vida empresarial.

Para ello es fundamental el tener conocimiento de la existencia de enfermedades y obstáculos empresariales que se pueden suscitar. Hacerlo efectivo requiere de un gran compromiso directivo así como trato con el personal al convencer, motivar y hacer sentir que no son proyectos de la Dirección, sino de la empresa y que todos los empleados por modestos que sean sus puestos, participen en ellos, teniendo siempre presente que todo este esfuerzo estará enfocado a la satisfacción total de las necesidades del cliente, las cuales una vez cubiertas, significará finalmente el éxito de toda la organización.

I N D I C E

CAPITULO I CALIDAD TOTAL

Calidad -----	1
Calidad Humana -----	2
Liderazgo -----	2
14 puntos del Dr. Deming -----	6
Punto Uno -----	7
Punto Dos -----	10
Punto tres -----	11
Punto Cuatro -----	12
Punto Cinco -----	14
Punto Seis -----	19
Punto Siete -----	20
Punto Ocho -----	21
Punto Nueve -----	22
Punto Diez -----	23
Punto Once -----	24
Punto Doce -----	26
Punto Trece -----	28
Punto Catorce -----	29
Las Siete Enfermedades Mortales -----	31
Algunos Obstáculos -----	33

CAPITULO II EXCELENCIA

Razón de ser de la Excelencia -----	34
Concepto global de La Excelencia -----	36
La Excelencia, su pasado y su presente -----	37
Círculos de Calidad -----	38
Éxito o fracaso de La Excelencia -----	39
Empresas de Excelencia -----	41

CAPITULO III EL RECURSO HUMANO COMO BASE FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD TOTAL Y EXCELENCIA EN EL SISTEMA

Recursos Humanos y su función en La Excelencia -----	44
Componentes de los Recursos Humanos -----	44

CAPITULO IV
LA NECESARIA ASIMILACION E INDUCCION
AL NIVEL GERENCIAL DE LA CALIDAD TOTAL
Y EXCELENCIA

Generalidades -----	46
Resistencia al Cambio (actitudes) -----	48
Orientación del cambio -----	49
El papel del Nivel Gerencial en la nueva orientación -----	52

CAPITULO V
IMPLANTACION GRADUAL DE LA
CALIDAD TOTAL Y EXCELENCIA
A LOS DEMAS NIVELES

Concientización de Ejecutivos -----	53
Cultura Organizacional -----	53
Principios de Calidad Total y Excelencia -----	55
Puesta en marcha del Proceso -----	58
Resolución de problemas -----	59
Reuniones de Grupos de Trabajo -----	60

CAPITULO VI
CONTINUIDAD, ACTUALIZACION Y COMPETITIVIDAD.

Continuidad -----	62
Actualización -----	62
Competitividad -----	63

CONCLUSIONES-----	64
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA-----	66
-------------------	----

Capítulo I

CALIDAD

TOTAL

C A P I T U L O I

CALIDAD TOTAL

A raíz del éxito económico japonés iniciado desde los años 50's el tema de la CALIDAD TOTAL ha tenido un auge excepcional debido a que muchas empresas de ese país, (Japón) han trabajado desde hace varias décadas con esa orientación, sin embargo, vayamos de lo general a lo particular, primeramente, QUE ES CALIDAD TOTAL?

En primera instancia habremos de familiarizarnos con el concepto de CALIDAD.

CALIDAD Es la satisfacción total de una necesidad mediante la obtención de un bien, llámese producto o servicio. Estos planteamientos nos ayudan a definir la CALIDAD;

- CALIDAD es satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- CALIDAD es cumplir las expectativas del cliente y algo más.
- CALIDAD es lograr productos y servicios con cero defectos.
- CALIDAD es hacer bien las cosas desde la primera vez.
- CALIDAD es diseñar, producir, y entregar un producto o servicio de satisfacción total.
- CALIDAD no es un problema, es una solución.
- CALIDAD es producir un artículo o servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- CALIDAD es entregar un producto o servicio justo en el momento en que es requerido.

De esta forma queda definido lo que es CALIDAD en el ámbito material de bienes y servicios, sin embargo, para lograr un resultado verdaderamente satisfactorio en nuestra parte final del proceso, debemos contar con otro tipo de CALIDAD.

Este otro tipo de calidad es lo que conocemos como:
"CALIDAD HUMANA"

"CALIDAD" es una sublime expresión humana que revela la auténtica naturaleza del hombre, cualidad que define a los líderes que trascienden a su tiempo. México necesita hoy más que nunca empresas de calidad para enfrentar la nueva competencia para lo cual lo primero es entregarse a la tarea de producir CALIDAD HUMANA, para garantizar la calidad empresarial, las naciones que lo hacen aseguran el futuro de las nuevas generaciones.

Necesitamos hoy más que nunca una nueva generación de líderes de calidad que acepten el generar empresas de calidad material y espiritual.

Miguel Angel Cornejo.

Al hablar de CALIDAD HUMANA, nos referimos a los valores morales y espirituales que invariablemente predominan en cada individuo formando así su personalidad.

Una educación aceptable, el inculcamiento de valores cívicos, así como la humildad, sencillez y lealtad, vienen a fortalecer las bases de un individuo y se refleja a la vez esto en su comportamiento dando como resultado el enriquecimiento de su calidad humana y su más fácil predisposición al liderazgo.

EL LIDERAZGO

Un aspecto fundamental del valor de toda la empresa lo constituye la CALIDAD DE SU LIDERAZGO, desde el supervisor hasta el presidente. Uno de los grandes retos actuales consiste en seleccionar, adiestrar y formar líderes eficientes en todos los niveles. Para que una empresa siga creciendo y pueda sobrevivir, es preciso que los más competentes sean colocados en puestos directivos y que, una vez en ellos, ejerzan su influencia de modo decisivo y óptimo.

FUNCIONES DEL LIDER:-

Analizaremos ahora las funciones del LIDERAZGO, las actividades y procesos en que interviene. Existen varios enfoques sobre el tema, basados en factores como nivel gerencial y tipo de empresa. Los psicólogos describen dichas funciones a partir de dos dimensiones denominadas consideración y facilitación.

Según abundantes datos aportados por la investigación, la mayoría de las actividades pueden clasificarse bajo una u otra.

- 3.- Trato justo. Es una faceta evidente de cualquier relación, tanto entre maestro y alumno como entre jefe y empleado. A nadie le gusta que lo traten injustamente, sobre todo cuando su subsistencia depende de otro. Ninguna empresa debe admitir el trato injusto.
- 4.- Aplicación equitativa de las normas. Este aspecto de la conducta gerencial se refiere ante todo a la disciplina y los actos punitivos. Ello no sólo significa que todo el personal deba ser tratado igual respecto a la disciplina, sin que exista favoritismo alguno, sino que además la sanción se aplicará en conformidad con ciertas normas. Nunca ha de ser mayor que la gravedad de las consecuencias y se recomienda más indulgencia en el caso de la primera transgresión.

La Consideración debe ser una de las funciones elementales de los líderes de nuestro tiempo. Teóricamente fortalece los lazos de unión entre jefe y subordinado haciendo el trabajo más placentero, mejorando con esto la productividad.

Por lo que respecta a la FACILITACION, sus funciones son las convencionales atribuidas al nivel directivo; organizar, definir y dirigir las actividades laborales de los subordinados. A veces este aspecto se contrapone a las exigencias de la consideración.

Con el objeto de lograr que se realicen las tareas, los ejecutivos deben supervisar, vigilar y estar al tanto para que las cosas se realicen bien. Algunas veces, tales actividades requieren un poco de comportamiento autoritario, de tal forma que no siempre se pueden atender los sentimientos personales del empleado ante una tarea. Cierta cantidad de trabajo ha de alcanzar determinada calidad y finalizarse en un determinado periodo de tiempo, generalmente la supervivencia de la empresa se debe al cumplimiento estricto de estas normas. Esto nos lleva a esta situación: "los gerentes muchas veces se ven obligados a caminar sobre la tenue línea que separa las exigencias de la consideración y las de la facilitación."

La pregunta obligada en este sentido es la siguiente: ¿Cómo poder encontrar un equilibrio justo entre los dos tipos contradictorios de exigencias?

Las funciones definidas basándose en la consideración son el conocimiento de los sentimientos de los subordinados y la sensibilidad ante ellos. Ello se deriva del enfoque de la gestión, inspirado en las relaciones humanas:

"Los jefes deben entender y aceptar al subordinado como individuo provisto de motivaciones, sentimientos y necesidades especiales. Si desean tener éxito deben tratarlo con consideración por sus rasgos personales. Todo ello requiere mucha simpatía, afabilidad y comprensión, pues los jefes deben mantener además la productividad y ocuparse de los aspectos técnicos de la planta".

En resumen, los que siguen esta dimensión muestran mucha consideración por sus subordinados, lo cual puede mejorar las condiciones de vida del trabajador. Los buenos ejecutivos poseen cuatro elementos de esta dimensión:

- 1.- Creación de un sentido de aprobación. Es indispensable que el empleado se dé cuenta de que el jefe aprueba su conducta como ser humano y el trabajo que realiza. La aprobación se comunica en varias formas; con elogios, con paciencia ante los errores, con la disposición de escuchar al empleado y mostrar interés en sus problemas personales. Cualquiera que sea el modo de darla, la aprobación demuestra que el gerente tiene sentimientos de amistad y fidelidad por sus subordinados. Mientras no se establezca tal vínculo, el jefe no tiene derecho a esperar que su personal también le sea fiel.
- 2.- Establecimiento de relaciones personales. Se requieren buenas relaciones interpersonales para cualquier tipo de trabajo y también para producir una sensación de aprobación. Se crean cuando el jefe y el subordinado llegan a conocerse como individuos. El aspecto fundamental para que se dé la relación es un contacto estrecho entre ellos, pero nunca debe llegarse a una familiaridad que dificulte el ejercicio de la autoridad. El jefe debe dirigir, guiar, y en algunas ocasiones amonestar para facilitar las actividades de la empresa; por lo tanto, no cumplir su misión si permite que interfieran con ella consideraciones de tipo personal. Sin perder nunca el carácter directivo, el trato ha de ser cordial y afable.

Según los últimos estudios, la influencia de las relaciones humanas sobre la vida de las empresas ha hecho que no todos los jefes obliguen a los subordinados a obedecer sus órdenes. Ha cambiado mucho el modo en que los jefes desempeñan su cargo.

Los más eficientes procuran crear un ambiente donde el personal satisfaga sus necesidades individuales y alcance sus metas, contribuyendo al mismo tiempo a la obtención de los objetivos de la empresa y al cumplimiento de los reglamentos. <<BUSCANDO EN SI LA EXCELENCIA>>.

Retornando al tema de la CALIDAD TOTAL, podemos afirmar que existen 3 factores que influyen en el proceso de calidad que nos dan como resultado PRODUCTOS CON CALIDAD TOTAL, éstos 3 factores son;

CALIDAD MATERIAL: Tomando como referencia a todos aquellos elementos que intervienen en la elaboración del producto final llámese bien material o servicio, "sería el equivalente a la calidad de la materia prima, maquinaria, tecnología, etc."

CALIDAD HUMANA: Como ya lo mencionamos anteriormente, esto se refiere al irreemplazable valor moral, ético y profesional que tiene cada uno de los individuos que forman parte de la organización empezando por los líderes hasta llegar a los niveles de menor jerarquía.

EL TERCER FACTOR

A continuación haremos referencia a un proceso que ha revolucionado por completo la gestión en las empresas que por su prestigio y magnitud son las que han marcado la pauta en estos últimos años como empresas altamente desarrolladas, líderes en su ramo y por consecuencia, altamente competitivas.

Nos referimos al METODO GERENCIAL DEMING y sus 14 puntos.

L O S 1 4 P U N T O S

- 1.- CREAR CONSTANCIA EN EL PROPOSITO DE MEJORAR EL PRODUCTO Y SERVICIO.
- 2.- ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA.
- 3.- DEJAR DE DEPENDER DE LA INSPECCION PARA LOGRAR LA CALIDAD.
- 4.- ACABAR CON LA PRACTICA DE HACER NEGOCIOS SOBRE LA BASE DEL PRECIO SOLAMENTE.
- 5.- MEJORAR CONSTANTE Y CONTINUAMENTE TODOS LOS PROCESOS DE PLANIFICACION, PRODUCCION Y SERVICIO.
- 6.- IMPLANTAR LA FORMACION EN EL TRABAJO.
- 7.- ADOPTAR E IMPLANTAR EL LIDERAZGO.
- 8.- DESECHAR EL MIEDO.
- 9.- DERRIBAR LAS BARRERAS ENTRE LAS AREAS DE STAFF.
- 10.- ELIMINAR LOS SLOGANS, EXHORTACIONES Y METAS PARA LA MANO DE OBRA.
- 11.- ELIMINAR LOS CUPOS NUMERICOS PARA LA MANO DE OBRA Y LOS OBJETIVOS NUMERICOS PARA LA DIRECCION.
- 12.- ELIMINAR LAS BARRERAS QUE PRIVAN A LAS PERSONAS DE SENTIRSE ORGULLOSAS DE SU TRABAJO. ELIMINAR LA CALIFICACION ANUAL O EL SISTEMA DE MERITOS.
- 13.- IMPLANTAR UN PROGRAMA VIGOROSO DE EDUCACION Y AUTOMEJORA PARA TODO EL MUNDO.
- 14.- PONER A TRABAJAR A TODAS LAS PERSONAS DE LA EMPRESA PARA CONSEGUIR LA TRANSFORMACION.

EXPLICACION DE LOS 14 PUNTOS :

P U N T O U N O

CREAR CONSTANCIA EN EL PROPOSITO DE MEJORAR EL PRODUCTO Y EL SERVICIO

Según el Dr. Deming la gerencia tiene dos tipos de problemas: los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía; cómo mantener la calidad, cómo igualar la producción con las ventas, el presupuesto, el empleo, las utilidades, el servicio, las relaciones públicas y los pronósticos. La mayoría de las empresas de nuestro vecino país del norte se enfocan más en estos tipos de problemas y soslayan su atención hacia el futuro.

Ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro. Los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo para el futuro se sentirán más seguros y tendrán menos interés en buscar empleo en otras compañías que pudieran ser más prometedoras, por lo tanto es recomendable que las compañías piensen detenidamente en el futuro y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio. (PLANEACION)

Ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto significa: 1)innovación, 2)investigación e instrucción, 3)mejoramiento continuo de producto y servicio, 4)mantenimiento de equipos, muebles e instalaciones.

1).-Innovación: La innovación no necesariamente consiste en la introducción de algún servicio o producto nuevo y llamativo, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender. El producto o servicio debe tener un mercado, debe ser un satisfactor material de alguna necesidad de la gente.

Una compañía que se proponga permanecer en el negocio no puede tomar decisión alguna sobre la innovación sin un plan que responda satisfactoriamente a las siguientes preguntas:

- *?Qué materiales se requerirán y a qué costo?
- *?Cuál será el método de producción?
- *?Qué gente nueva deberá contratarse?
- *?Qué cambios serán necesarios en el equipo?
- *?Qué nuevas habilidades se requerirán y para cuanta gente?
- *?Cómo serán entrenados en éstas nuevas capacidades los empleados actuales?
- *?Cómo serán capacitados los supervisores?
- *?Cuál será el costo de producción?
- *?Cuál será el costo de mercadeo?
- *?Cuáles serán el costo y los métodos de servicio?
- *?Cómo sabrá la compañía si el cliente está satisfecho?

Por obvias que parezcan estas preguntas es sorprendente el número de empresas que siguen adelante sin las respuestas correctas. debido a su misma naturaleza, la innovación requiere fe en el futuro y no tendrá posibilidades de éxito a menos que la alta gerencia haya "declarado su inquebrantable compromiso con la calidad y la productividad", sin embargo la innovación por sí sola no es la salvación de una compañía en apuros.

2).-Invertir recursos en investigación e instrucción: Con el fin de prepararse para el futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

3).-Continuo mejoramiento del producto y del servicio: Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes, incluso de los que parecen estar presentando dificultades.

"Es un error suponer que la producción eficiente del producto y del servicio pueda, a ciencia cierta, mantener una organización solvente y hacer que aventaje a la competencia. Es posible y realmente bastante fácil que una organización entre en decadencia y quiebre si erróneamente se dedica a fabricar un producto que no debiera fabricar o prestar un servicio que no debiera prestar, aunque todos los miembros de la organización se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia."

4). - Invertir en el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y en nuevas ayudas para la producción tanto en la oficina como en la planta: Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionen adecuadamente ni puede lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en éstas áreas.

P U N T O D O S

ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA

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

"El costo de la vida depende inversamente de los bienes y servicios que determinada suma de dinero pueda comprar, un servicio confiable reduce los costos; las demoras y los errores los aumentan."

Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes no se quejan, simple y sencillamente cambian de proveedor.

El punto dos es en realidad, una transformación de la gerencia. En reemplazo de la gerencia se han erigido estructuras que deben ser desmanteladas; en los dos últimos decenios han mostrado ser inadecuadas. Nunca fueron adecuadas, pero en un mercado expansionista no se podía perder. Sus flaquezas quedaron al descubierto cuando apareció la competencia. Tenemos que padecer la demolición total del estilo gerencial norteamericano, el cual desafortunadamente se ha extendido por todo el mundo occidental. Incluyendo nuestro país.

P U N T O T R E S

NO DEPENDER MAS DE LA INSPECCION MASIVA

La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa. El resultado de tal inspección es desperdicio, degradación y retroceso.

La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso. LA MANERA ANTIGUA: Eliminar la mala calidad mediante la inspección. LA MANERA NUEVA: Incorporar la buena calidad.

Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se está haciendo.

En algunos casos, podría ser necesaria una inspección del ciento por ciento, por razones de seguridad "o para evitar situaciones embarazosas, y en algunas veces para lograr un costo total mínimo." Estas circunstancias existen donde la conformidad absoluta -o cero errores- está fuera de la capacidad del hombre."

Ciertamente la inspección será necesaria durante el periodo en que se está mejorando progresivamente la calidad, pero no ha llegado al punto en que una inspección se vuelve innecesaria a causa de rendimientos decrecientes. Podría ser necesario, por ejemplo, inspeccionar o someter a prueba materiales que entran, para determinar qué proveedor ofrece la más alta calidad, en ésta etapa se pueden eliminar muchos problemas.

En general, la inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en qué parte del proceso se produjo un defecto.

P U N T O C U A T R O

ACABAR CON LA PRACTICA DE ADJUDICAR CONTRATOS DE COMPRA BASAN- DOSE EXCLUSIVAMENTE EN EL PRECIO

Esta práctica, que es tan común en nuestro país, tiene tres serias desventajas: La primera es que casi invariablemente conduce a una proliferación de proveedores, "habiendo dos o más proveedores para el mismo artículo se multiplicarán los males que son inherentes a cualquier proveedor, y que son suficientemente perjudiciales." La variación causa problemas en la producción y deteriora la calidad. El deterioro de la calidad aumenta a una tasa acelerada, dando lugar a una calidad cada vez peor.

La segunda desventaja es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor.

Y la tercera; que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

"El precio no tiene significado alguno sin una medida de la calidad que se está comprando."

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

"Trabajar con un solo proveedor en el desarrollo de un artículo demanda tanto talento y recursos que es inconcebible que se pueda realizar el desarrollo con dos proveedores"

Cerrar tratos con el proveedor más barato es la manera aceptada de hacer negocios en México, es indudable que economizar es una cualidad admirable, importa directamente a los costos. Pero cuando el bajo costo garantiza una baja calidad en cualquier punto de la cadena de suministro, entonces el producto final, aunque sea barato, será asimismo de baja calidad. Frecuentemente la baja calidad en el producto final es atribuible a problemas con los materiales que entran.

Una etiqueta de precio, es inequívoca y por lo tanto atractiva. Determinar la calidad es un asunto totalmente diferente requiere un asunto totalmente diferente, y requiere también cierto grado de conocimiento y habilidad.

El agente de compras debe estar capacitado en evidencia estadística, complementada por la experiencia. El agente de compras debe aprender también cómo se usan los materiales, a fin de adquirir la información correcta del proveedor.

A los agentes de compras les preocupa el hecho de que el proveedor que tiene un arreglo exclusivo trata de aprovecharse de su cliente. Igualmente les preocupa la posibilidad de que este arreglo haga que el comprador dependa demasiado de una sola fuente.

Los que se ocupan de los asuntos financieros prefieren tener varios proveedores, a fin de que compitan entre sí para que bajen el precio. Esta práctica sin tener en cuenta la calidad y el servicio, realmente puede sacar del negocio a los buenos proveedores y al buen servicio.

"Es preciso que haya un arreglo a largo plazo -un acuerdo de caballeros-. No existe definición legal de "largo". En todo caso no es un contrato anual basado en la etiqueta de precio. Es más fuerte que eso. Con un acuerdo de caballeros, uno está bajo su propia responsabilidad, al igual que el otro. Es mucho más sólido que un acuerdo legal, del cual puede uno zafarse en cualquier momento con ayuda de su abogado.

P U N T O C I N C O

MEJORAR CONTINUAMENTE Y POR SIEMPRE EL SISTEMA DE PRODUCCION Y SERVICIOS

La gerencia está obligada a mejorar continuamente, "hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño" y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que el proceso se ha puesto en marcha los cambios son costosos y causan demoras.

Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Esto no debe limitarse a los sistemas de producción o de servicios. Los departamentos de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, recursos humanos y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

La gerencia debe tomar la iniciativa debido a que sería muy difícil que los empleados de planta logaran el mejoramiento por sí solos.

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

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

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

Apagar incendios no es mejoramiento. Encontrar una situación fuera de control, hallar la causa especial y luego eliminarla, sólo equivale a volver a poner el proceso donde estaba desde un principio. No es mejoramiento de un proceso.

GRAFICAS

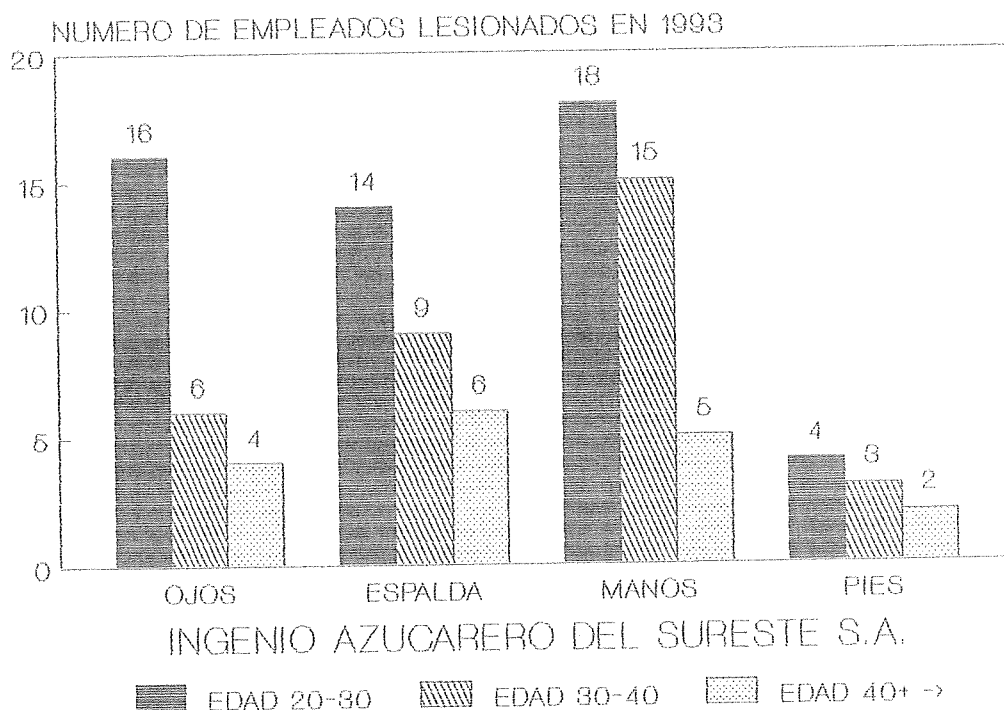
Es importante para el Dr. Deming basar las decisiones tanto como sea posible en datos exactos y oportunos, no en deseos o corazonadas o en "la experiencia", ellos son datos tales como la longitud, el tiempo, la fracción defectuosa y el volumen de ventas. Es preciso conocer la naturaleza de tales datos y asegurarse de que los que se recopilen sean apropiados.

Los métodos estadísticos ayudan a comprender los procesos, a controlarlos y luego a mejorarlos. Algunas de las técnicas estadísticas más útiles no son ni difíciles ni complicadas de dominar. El nivel de matemáticas necesario no va más allá de lo que un alumno de 2do. o 3ro. de bachillerato podría aprender.

Varias de las técnicas básicas son simplemente maneras de organizar y exhibir los datos en forma visual. El objetivo no es enseñar estadística, sino solamente presentar algunas de las técnicas básicas e ilustrar su aplicación en la solución de problemas, simplemente nos indican cómo organizar ideas.

A continuación se exhiben algunas de estas gráficas.

DIAGRAMA DE PARETO
CLASES DE LESIONES
EN LA EMPRESA

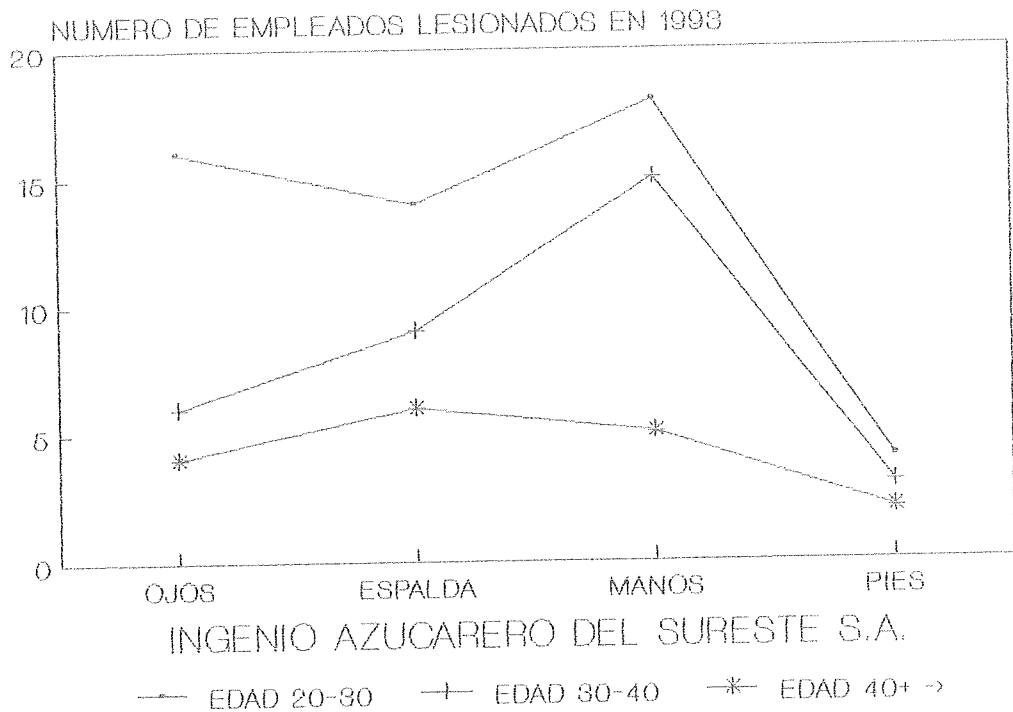


Memoria de Calidad Total y Excelencia

DIAGRAMA DE PARETO

Los diagramas de PARETO están entre las técnicas y gráficas de uso más común. Este diagrama se usa para determinar las prioridades. El diagrama de Pareto se describe a veces como una forma de separar los pocos "vitales" de los muchos "triviales".

DIAGRAMA DE LINEA (Tendencias)
 CLASES DE LESIONES
 EN LA EMPRESA

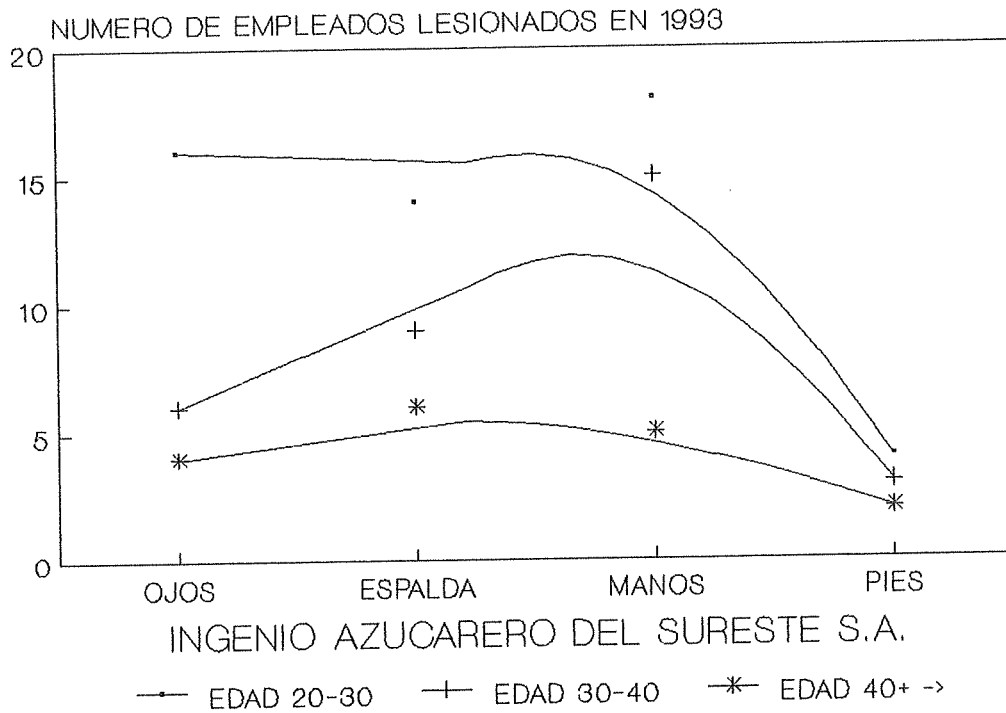


Memoria de Calidad Total y Excelencia

GRAFICOS DE LINEA
 (TENDENCIA)

Un gráfico de tendencias es quizá la más sencilla de las técnicas estadísticas. Los datos se representan en forma gráfica a través de un periodo de tiempo, con objeto de buscar tendencias.

HISTOGRAMA
CLASES DE LESIONES
EN LA EMPRESA



Memoria de Calidad Total y Excelencia

HISTOGRAMA

Los Histogramas se utilizan para medir con qué frecuencia se utiliza algo, representan mediante una curva la frecuencia de los sucesos con respecto al tiempo o parámetro de medición correspondiente.

P U N T O S E I S

INSTITUIR LA CAPACITACION EN EL TRABAJO

Son muy frecuentes los casos de trabajadores que aprenden su oficio por medio de otros trabajadores o que se ven obligados a depender de instrucciones escritas en forma deficiente. También sucede con frecuencia que los trabajadores no saben si han hecho correctamente su trabajo.

Es muy difícil borrar una capacitación inadecuada, esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una actividad distinta para un trabajo diferente.

La misma clase de gráficos de control que se emplea para determinar si un proceso se encuentra bajo control estadístico, se puede emplear para hacer un registro gráfico del desempeño de un trabajador. Esto constituye una medida útil para saber si un trabajador ha recibido suficiente capacitación. La capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso.

El Dr. Deming cuenta:

"Una mujer dijo que no habla podido descubrir en qué consistía su trabajo. Yo le dije <<¿Y cómo lo averiguó?>> Sus compañeros le ayudaron. Le enseñaron lo que era correcto y lo que era incorrecto. ¿Qué otra cosa podían enseñarle sino la forma en que ellos lo estaban haciendo?, lo cual algunas veces era correcto y otras no.

Ellos no lo sabían; ella no podía saberlo. Es exactamente como recibir clases de piano de alguien que nunca ha recibido clases de piano. Aprendió a tocar por sí mismo. Si recibe clases de esta persona aprenderá muchas cosas incorrectas, aunque podría aprender otras que son correctas. Ni el alumno ni el profesor sabrán lo que es correcto y lo que es incorrecto.

"¿Sabía usted que cuando tal cosa sucede -de hecho sucede todos los días- la capacitación se vuelve cada vez peor?"

Generalmente eso es lo que se logra cuando un trabajador capacita a otro.

P U N T O S I E T E

INSTITUIR EL LIDERAZGO

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

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

Aunque no estén familiarizados con el trabajo, estos supervisores saben contar. Como no disponen de otra base para formar un criterio, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad de cuotas. Al evaluar a la gente, suelen olvidar que por cada persona que está por encima del promedio, hay otra que está por debajo.

La tarea del gerente es guiar, ayudarles a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

El Dr. Deming sostiene que la mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene un desempeño irregular en la realización de un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

"No hay excusa que valga para colocar a la gente en un trabajo que no sabe hacer. La mayor parte de los llamados <<holgazanes>> -los que parecen perezosos e indolentes-, esas personas casi siempre están realizando un trabajo que no es el apropiado para ellas, o tienen una gerencia deficiente."

P U N T O O C H O

DESTERRAR EL TEMOR

La mayor parte de las personas que trabajan no entienden en qué consiste su trabajo, ni lo que está bien o mal, además, no saben cómo averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición.

"La pérdida económica a causa del temor es aterradora."

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

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

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

"El miedo tiene un precio terriblemente alto, está en todas partes despojando a la gente de su orgullo, hiriéndola, privándola de una oportunidad de contribuir a la compañía. Es increíble lo que puede suceder cuando la gente se libera de las garras del temor."

P U N T O N U E V E

DERRIBAR LAS BARRERAS QUE HAY ENTRE LAS AREAS DE STAFF

Para ilustrar este punto, el Dr. Deming cuenta la parábola de los zapatos. Al parecer, el personal técnico de una fábrica de calzado diseñó un zapato que creían que iba a tener un éxito seguro. Fabricaron ocho prototipos para el equipo de ventas; en efecto, el personal de ventas regresó con pedidos de miles de pares. No fue una historia de éxito; hubo tantos pedidos que la fábrica no pudo atenderlos. Los diseñadores y el equipo de ventas nunca habían consultado con el departamento de producción. El gerente de planta se mantuvo firme. La fuerza de ventas tuvo que informarle a los vendedores al por mayor que no podían atender el pedido.

Probablemente muchas compañías u organizaciones de México pueden contar historias que ilustran lo que sucede cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos.

Los departamentos de compras, por lo general hacen pedidos que se basan en especificaciones escritas. Los compradores no entienden cómo se usan los materiales que adquieren, con el resultado de que cuando se presentan los problemas o hay defectos, no siempre se dan cuenta de ello. O, como sucede con frecuencia, puede que se les atribuya la responsabilidad.

Los diseñadores están constantemente creando productos que le causan dolores de cabeza a los ingenieros. Y con mucha frecuencia los ingenieros son personas no gratas en la línea de producción.

La gente que es obligada a aplicar políticas en cuyo diseño no tuvo parte y con las cuales puede estar en desacuerdo, hace su trabajo con indiferencia y sin uniformidad, lo cual produce clientes irritados.

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflicto, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

Es tarea de la gerencia que las áreas staff trabajen en equipo.

P U N T O D I E Z

ELIMINAR LOS SLOGANS, LAS EXHORTACIONES Y LAS METAS PARA LA FUERZA LABORAL

Los slogans nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. "Generan frustraciones y resentimientos."

Los slogans de seguridad, tales como: "No patine en una mancha de aceite" -un ejemplo real visto en una fábrica de E.U.- tienen tanto sentido como las señales viales que advierten del peligro de "zona de derrumbes", como si hubiera forma de evadir una lluvia de rocas en un automóvil que va a una velocidad de 100 km por hora. En el Japón, señala el Dr. Deming, no hay manchas de aceite.

Los slogans norteamericanos son imaginativos; "Cero defectos", "hágalo bien a la primera vez", tienen una intención noble, pero: ¿Cómo podría un hombre hacerlo bien a la primera vez cuando el material que entra no se ajusta a las especificaciones ni al color, o tiene algún otro defecto o bien su máquina no está en buenas condiciones?

El hecho de recurrir a tales slogans lleva implícita la suposición de que los empleados podrían, si lo intentaran, desempeñarse mejor. A ellos les ofende, no los inspira, esta sugerencia. Al verse obligados a trabajar con equipos inadecuados o en mal estado, con iluminación o ventilación deficiente, en lugares de trabajo desagradables con una supervisión incompetente, interpretan los slogans y las exhortaciones como señal de que la gerencia no solo no entiende sus problemas, sino que tampoco se toma la molestia de averiguarlos.

El Dr. Deming sitúa los objetivos numéricos en la misma categoría. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir cómo han de lograrse es una práctica común entre los gerentes del país.

P U N T O O N C E

ELIMINAR LAS CUOTAS NUMERICAS

Las cuotas o el "trabajo diario calculado", o "las tasas" obstruyen la calidad quizás más que en cualquier otra condición de trabajo.

En realidad, los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

Considere una cuota que se fija para la producción promedio de un grupo de trabajadores. La mitad estará por encima de dicha cuota, y la mitad por debajo. La presión de los compañeros, hace que la mitad superior cumpla la tasa promedio, mientras que los que están por debajo no pueden alcanzarla. El resultado de lo anterior causa descontento, caos y cambios negativos en el personal.

En ocasiones la gerencia fija expresamente un standar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para quien no puede cumplirlas, la desmoralización es mayor aún.

Por otra parte, sostiene, una vez que los trabajadores han cumplido sus cuotas del día, dejan de trabajar y andan por ahí sin hacer mayor cosa hasta el final del turno. De manera ilustrativa se puede citar el siguiente ejemplo:

Una empleada de reservaciones de cierta aerolínea, tiene órdenes de contestar veinticinco llamadas telefónicas por hora, y eso con amabilidad y sin apurar a las personas que llaman. A veces el computador tarda en proporcionar la información. Otras veces no responde en absoluto y la empleada debe recurrir a directorios y guías. A pesar de eso no se le permite flexibilidad alguna con respecto a la orden de las veinticinco llamadas. ¿Cuál es su trabajo? ¿Tomar veinticinco llamadas o satisfacer al cliente? No puede hacer ambas cosas.

Más devastador aún es el trabajo por unidad. A la gente se le paga por el número de unidades que produce, bien sean defectuosas o no. También se incluye en la misma situación los incentivos en dinero, porque éstos también estimulan a la gente a producir cantidad en vez de calidad. Rara vez se incluyen los costos del trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación.

Lo mismo es válido para las metas numéricas que le fijan a la gerencia. Con mucha frecuencia una compañía resuelve inventarse tales metas sin plan alguno. Una reducción del diez por ciento en los costos de garantía para el siguiente año, o un aumento del diez por ciento en las ventas o un incremento del tres por ciento en la productividad, son ejemplos de metas desatinadas.

Un sistema que fomenta una atmósfera de receptividad y reconocimiento resulta mucho más conveniente que uno que mide a la gente según las actividades que produce. Además, afirma el Dr. Deming, "la calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante."

En vez de fijarle cuotas a un trabajo, es preferible estudiar el trabajo y definir sus límites. Para acelerar el trabajo, es necesario acudir a especialistas en casos de asuntos complicados o no rutinarios.

P U N T O D O C E

DERRIBAR LAS BARRERAS QUE IMPIDEN EL ORGULLO DE HACER BIEN UN TRABAJO

Con gran habilidad se hace que los trabajadores inicien el diálogo, éstos no tardan en expresar sus frustraciones por no poder desempeñar el trabajo como ellos quisieran. Estas reuniones dejan en claro que los trabajadores comprenden muy bien que a medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. Comprenden muy bien que su empleo, más que el de la gerencia, depende de la aceptación que su producto o servicio tenga en el mercado.

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

Mediante ésta indagación, se pudo ver también que los trabajadores no saben realizar su trabajo, quizá fueron enseñados por otro trabajador o bien se les dijo que leyeran las instrucciones.

Otra fuente de descontento es la inspección que saca a la luz los desperfectos, pero no incluye guía alguna para saber cómo remediarlos o evitarlos.

Por último, los trabajadores se quejan de los supervisores, cuyo único interés es lograr el producto, sin lograr la calidad del mismo.

En muchas compañías generalmente los gerentes trabajan largas horas, y con buena voluntad les hacen frente a muchas situaciones molestas, pero se alejan con temor de los problemas que tiene la gente que trabaja para ellos. Para afrontar los "problemas de la gente", suelen establecer programas que "comprometan la participación de los empleados". Los "círculos de control de calidad" están actualmente de moda.

El Dr. Deming denomina tales soluciones aceleradas e inadecuadas "pudln instantáneo". Son, dice, una "cortina de humo", un medio al que recurre el gerente para aparentar que está haciendo algo respecto a un problema. Tales programas muestran una notable tendencia a desvanecerse, porque la gerencia nunca les confiere autoridad alguna a los empleados ni actúa sobre sus decisiones o recomendaciones. Los empleados se decepcionan más aún.

P U N T O T R E C E

INSTITUIR UN PROGRAMA VIGOROSO
DE EDUCACION Y REENTRENAMIENTO

No basta con tener en la organización gente capaz y preparada, se deben adquirir en todo momento los nuevos conocimientos y habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y métodos. La educación y el reentrenamiento -que es una inversión en la gente- son necesarios para la planificación a largo plazo.

A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Existe la posibilidad, por ejemplo de que haya menos inspectores. Pero la calidad no debe sufrir a causa de una reducción de cargos.

La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. Los departamentos de compras cambiarán de carácter y requerirán habilidades diferentes.

La aplicación en técnicas estadísticas sencillas pero poderosas será necesaria en todos los niveles.

P U N T O C A T O R C E

PONER A TRABAJAR A TODAS LAS PERSONAS DE LA EMPRESA PARA CONSEGUIR LA TRANSFORMACION

La gerencia tendrá que organizarse como equipo para poner en marcha los otros trece puntos. Se necesitará un asesor estadístico. Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tomar una idea precisa de cómo mejorar la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia.

¿Por dónde empezar? se puede empezar siguiendo el CICLO SHEWHART denominado también "ciclo PHVA" por "Planifique, Haga, Verifique y Actúe". Este ciclo como podemos ver, consiste básicamente en la realización de cuatro pasos;

PASO 1: Estudiar un proceso, decidir qué cambio podría mejorarlo. Organice el equipo apropiado. Quizás el agente de compras el proveedor, o el ingeniero de producto. ¿Qué datos son necesarios? ¿Ya se dispone de los datos o es necesario efectuar un cambio y observar? ¿Es necesario hacer pruebas? No proceda sin tener un plan.

PASO 2: Efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

PASO 3: Observe los efectos.

PASO 4: ¿Qué aprendimos? Repita la prueba, si es necesario, tal vez en un ambiente diferente. Estar atentos a posibles efectos secundarios.

Además del CICLO SHEWHART el Dr. Deming afirma que para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual debe proporcionarle satisfacción a un cliente. Hay clientes tanto internos como externos.

Al aplicar el PUNTO CATORCE, el Dr. Deming recomienda el siguiente plan de acción:

1.- "Los miembros de la alta gerencia han de luchar por lograr cada uno de los trece puntos anteriormente presentados, y por eliminar las Enfermedades Mortales y Los Obstáculos. Han de estar de acuerdo sobre su significado y sobre el rumbo que habrán de tomar. Han de convenir en aplicar la nueva filosofía".

No solamente se requiere constancia en el propósito, sino también coherencia, es importante trabajar en equipo y entender el significado de los trece puntos anteriores y su puesta en práctica. De lo contrario, todos partirán en diferentes rumbos, con buenas intenciones pero mal encaminados, diluyendo sus esfuerzos y en ocasiones trabajando en objetivos conflictivos.

2.- "Los miembros de la alta gerencia deben sentirse apenados e insatisfechos por el desempeño pasado y deben tener coraje para cambiar. Deben abandonar el camino trillado y lanzarse a hacer nuevas cosas, incluso hasta el punto de ser marginados por sus colegas. Debe existir un ardiente deseo de transformar su estilo de gerencia."

Será necesario tener coraje para embarcarse en un rumbo nuevo. A los gerentes les cuesta trabajo admitir que se equivocaron, después de haber recibido altos sueldos para que hicieran las cosas bien.

3.- "Mediante seminarios y otros medios la alta gerencia deberá explicarle a una masa crítica* de la compañía porqué es necesario el cambio en el que todos participarán. Un número adecuado de personas de la compañía debe entender los Catorce Puntos, Las Enfermedades Mortales y Los Obstáculos. De no ser así, la alta gerencia estaría perdida".

Es de vital importancia una masa crítica, así como los trabajadores no pueden actuar solos, tampoco puede actuar sola la alta gerencia. Un número suficiente de personas debe entender los Catorce Puntos para saber qué hacer y cómo hacerlo.

4.- "Toda actividad es un proceso y puede ser mejorado. Para trabajar en el Ciclo Shewhart, todos deben pertenecer a un equipo, con el objeto de tratar a uno o más asuntos específicos; por ejemplo: la constancia de propósito, el continuo mejoramiento de servicios, la compra de materiales, etc."

El uso del ciclo Shewhart conducirá a un continuo mejoramiento de métodos y procedimientos. Puede aplicarse a cualquier proceso y también puede emplearse para encontrar las causas especiales detectadas por las señales estadísticas.

(* MASA CRITICA: es la cantidad mínima de una sustancia que puede sufrir una fusión nuclear para que una reacción en cadena pueda establecerse espontáneamente y mantenerse).

HACIA LA CALIDAD TOTAL

Finalmente, podemos afirmar que para el éxito rotundo en la obtención de un producto o servicio que pueda considerarse como de CALIDAD TOTAL o CERO DEFECTOS, será necesario no sólo la aleación de los tres factores mencionados anteriormente como son; Calidad Material, Calidad Humana y Calidad en Procesos (Método Gerencial Deming). Será también necesario evitar lo que el Dr. Deming denomina "Las siete enfermedades Mortales", y algunos obstáculos...

Según el Dr. Deming, para superar estas enfermedades se requiere UNA REORGANIZACION TOTAL DEL ESTILO DE GERENCIA OCCIDENTAL.

LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES

- 1.- FALTA DE CONSTANCIA EN EL PROPOSITO; La falta de constancia, significa la ruina para una compañía. Una compañía que no es constante en sus propósitos no piensa más allá de los dividendos trimestrales y no tiene planes a largo plazo para continuar en el negocio. La dedicación a la nueva filosofía debe ser difundida a lo largo y ancho de la compañía. No basta con anunciar las buenas intenciones de mejorar la calidad, aun cuando se haga en forma repetida. En muchas compañías, los empleados han estado expuestos a una sucesión de planes para mejorar. Han visto programas que vienen y van, que a menudo coinciden con el periodo del ejecutivo Principal. Por lo general, un nuevo presidente es un nuevo programa. Los empleados desanimados y desilusionados necesitan una garantía de que ésta vez, las intenciones de la compañía sí son serias. Una forma de demostrar el compromiso es invertir dinero. Las actividades concretas tales como gastar dinero en capacitación y equipo, o parar las operaciones cuando algo anda mal, pueden convencer a los empleados. La gerencia debe tomarse el tiempo necesario para explicar el Método Deming a conciencia.
- 2.- ENFASIS EN LAS UTILIDADES A CORTO PLAZO; Las empresas actuales están controladas por magos financieros y abogados que alegremente manipulan cifras, pero no hacen cambios sustanciales ni en la producción ni en la calidad. Están al servicio de los accionistas y están obligados a entregarles a éstos dividendos trimestrales cada vez mayores. Los accionistas cuyos ingresos dependen de los dividendos, necesitan la seguridad de que su compañía todavía estará existiendo y produciendo dividendos en los próximos años. Una práctica común entre las compañías es despachar productos a fin de mes sin importar la calidad, "sólo para inflar cifras".

- 3.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO, CLASIFICACION SEGUN EL MERITO O ANALISIS ANUAL; Los programas de administración por objetivos, últimamente tan de moda, pertenecen a esta categoría. Producen efectos nocivos. Por una parte, estimulan el desempeño a corto plazo, a expensas de la planificación a largo plazo. Desestimulan la decisión de correr riesgos, fomentan el miedo y hacen que la gente esté en una especie de "cacería de recompensas", esto da como resultado que la gente trabaje para sí misma, no para la compañía. En un trabajo en equipo resulta difícil saber quién hizo qué cosa y fomenta la mala costumbre de producir cantidad y no calidad.
- 4.- MOVILIDAD DE LA ALTA GERENCIA; Las escuelas de Administración de Empresas están consagradas a la idea de que se puede capacitar a un gerente bueno en técnicas universalmente aplicables. Sin embargo es difícil que un gerente se comprometa con un cambio a largo plazo cuando constantemente cambia de trabajo por diferentes circunstancias, en Japón la situación es muy distinta, los ejecutivos escalan los diferentes niveles jerárquicos hasta llegar a la cima.
- 5.- MANEJAR UNA COMPAÑIA SOLO BASANDOSE EN CIFRAS VISIBLES; Las cifras visibles son elocuentemente importantes, hay que pagar una nómina, pagar proveedores, pagar impuestos y asignar recursos, sin embargo, las cifras que "no se conocen y no se pueden conocer" son a veces las más importantes. Ejemplificando: Es imposible medir el efecto en las ventas, causado por el aumento de la calidad en los productos y servicios, como producto de la erradicación de las enfermedades mortales. Estos resultados sólo el tiempo los da a conocer.
- 6.- (*) COSTOS MEDICOS EXCESIVOS;
En algunas compañías, éstos son el gasto más grande.
- 7.- (*) COSTOS EXCESIVOS DE GARANTIA; FOMENTADOS POR ABOGADOS QUE TRABAJAN SOBRE LA BASE DE HONORARIOS ALEATORIOS.

(*) Estos puntos no tienen la misma relevancia en nuestro país que en los Estados Unidos

ALGUNOS OBSTACULOS

- * DESCUIDO DE LA PLANIFICACION Y TRANSFORMACION A LARGO PLAZO;
Aún cuando existan planes a largo plazo, con frecuencia son desatendidos por razón de las supuestas emergencias.
- * LA SUPOSICION DE QUE LA SOLUCION A LOS PROBLEMAS SON; LA AUTOMATIZACION, LAS NOVEDADES MECANICAS O ELECTRONICAS Y LA MAQUINARIA NUEVA TRANSFORMARAN A LA INDUSTRIA.
La tecnología de punta no es la solución a los problemas de calidad y productividad profundamente arraigados.
- * EN BUSCA DE EJEMPLOS;
Las compañías tienen la tendencia de ir a otro sitio en busca de soluciones a problemas a ver si pueden copiarlas, según el Dr. Deming esto es riesgoso debido a que los problemas por sí solos nada enseñan, es necesario saber porqué una práctica tiene éxito o fracasa.
- * DEPENDER DE LOS DEPARTAMENTOS DE CONTROL DE CALIDAD;
La calidad debe estar en manos de la gerencia, de los supervisores, de los gerentes de compras y de los trabajadores responsables de la producción.
- * CULPAR A LOS TRABAJADORES DE LOS PROBLEMAS;
Los trabajadores son los responsables sólo del 15 por ciento de los problemas, y el sistema del 85% , el sistema es responsabilidad de la gerencia.
- * CALIDAD POR INSPECCION;
Las compañías que dependen de la inspección masiva para garantizar la calidad nunca la mejorarán, las inspecciones se hacen demasiado tarde, no son confiables y son ineficaces.
- * SALIDAS EN FALSO;
Una salida en falso muy popular en estos días suelen ser los "Círculos CC", la intención es buena pero es ineffectiva, esto se debe a que la alta gerencia, generalmente no actúa sobre las recomendaciones que hacen los elementos que integran los círculos, propiciando el desaliento y desilución entre ellos. Además, los círculos de CC no pueden solucionar los problemas de la gerencia, que en realidad son los verdaderos problemas.

Capítulo II

EXCELENCIA

C A P I T U L O I I

RAZON DE SER DE LA EXCELENCIA

LAS EMPRESAS: Ayer y hoy.

La evolución de empresas que han nacido de 20 a 30 años a la actualidad, en su mayoría ha sido lento, y el éxito no ha llegado tan pronto, ni ha sido quizá tan deslumbrante.

Esto se debe a que los tiempos contemporáneos han brindado un contexto menos propicio para el desarrollo de las empresas. Ese contexto, que es el vigente, es el mismo que involucra tanto a las empresas más nuevas como a aquellas que aun perduran y que tuvieron esos nacimientos y desarrollos brillantes que cuenta la historia.

Hoy ese entorno, que es de los 90's rodea a todas las empresas, grandes y pequeñas, privadas y estatales.

En las pasadas décadas el número de empresas era reducido y no tenían competencia entre sí (haciendo referencia a la misma actividad comercial), sin embargo en la actualidad pocos son los negocios pequeños o las empresas de cualquier ramo que no estén luchando entre otras cosas, con la competencia. En consecuencia, uno de los obstáculos que presenta ese marco crítico es un mercado altamente competitivo. Empresas líderes de marcas reconocidas, dueñas del mercado en su momento se empezaron a dar cuenta, algunas a tiempo, otras no tanto, que la competencia empezaba a dejarse sentir, y paulatinamente, asumieron la realidad de estar acompañados.

Lo cierto es que esta es la realidad actual. La mayoría de las empresas de todos los ramos comerciales, manufactureros o de servicio, ya no están solas y deben de asimilarlo. Así, cuando el consumidor sale con intenciones de comprar un automóvil, encuentra la oferta de FORD, DODGE, TOYOTA, NISSAN, CHEVROLET etc.

En síntesis, empresas que ayer fueron líderes hoy tratan de mantener su liderazgo a veces infructuosamente, ante empresas que en algún momento fueron ignoradas o a veces desconocidas.

Es por esa razón que muchas empresas, al ver reducido su mercado local, han tomado la iniciativa de abrirse a otros mercados del mundo. Pero al hacerlo muchas de ellas se han encontrado con que el cliente extranjero ya tenía su proveedor. De manera que las empresas que vieron su salida por esta vía, han hallado a un "nuevo cliente" a quien "hay que ganar", ya que por sí solo "no viene"...

Se debe reconocer entonces que la empresa actual está soportando una circunstancia distinta y más difícil que la que vivió en tiempos pasados.

La lucha por un cliente altamente exquisito, en razón de la superoferta que tiene, la obliga a comportarse en forma muy diferente de como lo hicieron aquellas empresas. Este planteamiento la impulsa a cambiar comportamientos, a cambiar su rol frente al cliente.

EL NUEVO ROL DE LAS EMPRESAS

La empresa y todos los que la componen deben comprender que en la relación EMPRESA-MERCADO, hay un cambio de roles. El mercado, a quien denominamos "el cliente", ha adquirido un rol mucho más destacado. Y él lo sabe y pretende que se lo reconozcan, lo exige, y la empresa que no reconozca esto, corre el riesgo de bajar su concepto en la óptica del cliente.

El cambio de rol es clarísimo, antes la empresa era "EL REY" ahora lo es EL CLIENTE.

Ayer el cliente llegaba de manera sumisa y dependiente a los pies de la empresa. Hoy en razón de la superoferta existente, el cliente no tiene necesidad de ir a la empresa y esperar que le atiendan, sabe que si se queda en su casa alguien lo irá a buscar.

En consecuencia, la empresa que quede aferrada a ese viejo rol "DEL REY", y no se dé cuenta de ir a buscar al cliente y desviarse por complacerlo, está preparando su caída en manos de la competencia, si es que ésta obviamente ya aprendió a desempeñar el nuevo rol de las empresas.

Esta reflexión vale tanto para la gran empresa como para la mediana o pequeña.

CONCEPTO GLOBAL DE LA EXCELENCIA

Si se acepta que la salida de las empresas, para poder sobrevivir y hasta crecer en un mercado altamente competitivo, es adoptar un rol distinto del que tenían cuando eran dueñas del mercado, y que ello consiste en empezar a "vivir para el cliente" vale preguntarse cómo se puede lograr en la práctica.

Y la respuesta para ello es sólo una: las empresas deben vivir para la EXCELENCIA.

Esto no es otra cosa que adoptar una nueva conducta empresarial, donde constantemente y en forma seria y auténtica, se piense en el cliente, en favorecerlo, en escucharlo, en respetarlo.

Todo ello obliga a la empresa a tratar de ser mejor siempre, pues cuando esto más se logre, más cerca se estará de complacer al cliente.

La EXCELENCIA es una forma de vida que adoptan las empresas si se lo proponen, y que consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo aquellos errores o fallas, que puedan estar alertando la CALIDAD que espera el cliente.

El gran desafío entonces para las empresas que viven en el mundo actual, es tratar de llegar a la EXCELENCIA, en bien de su propia continuidad.

LA EXCELENCIA: SU PASADO Y SU PRESENTE

La excelencia es entonces una nueva herramienta de gestión que propone el logro de la optimización empresarial a partir de la participación de todos sus componentes. Se opone con este planteamiento a sistemas autocráticos y centralizados vigentes en muchas empresas grandes o pequeñas, donde las ideas para resolver problemas o tomar decisiones están en manos de unos pocos.

Para comenzar a considerar concretamente aspectos conceptuales y prácticos de la excelencia, parece importante revisar primero algunas manifestaciones con similares intenciones, en apariencia, que unos cuantos años atrás surgieron en algunas empresas, al menos en latinoamérica. Ellos son los denominados comités de CERO DEFECTOS y posteriormente los CIRCULOS DE CALIDAD.

Hacia la década de los 60's, en algunas empresas de países latinoamericanos se conformaron los comités de CERO DEFECTOS, su objeto fundamental era producir ideas para mejorar la calidad del producto de la empresa o reducir costos.

Los miembros eran designados por la empresa, y los integraban personas de mandos medios y empleados de buen prestigio, eran orientados en su accionar por los niveles gerenciales de la organización. El comité se reunía periódicamente y trataba de producir ideas en el sentido señalado, sin utilizar para ello ningún tipo de técnica especial.

Al mismo tiempo generaba acciones de sensibilización entre el resto del personal, tratando de orientar las actitudes de todas hacia el CERO DEFECTOS. No se apreciaba en este movimiento ninguna intención de lograr algún tipo de cambio cultural.

La intención de la corriente del CERO DEFECTOS, al menos en las experiencias más difundidas, se diluyó con alguna rapidez.

Quizás la razón del fracaso, si así se le puede llamar a un movimiento que aborta, haya sido la falta de motivación entre los involucrados para sostener permanentemente una campaña orientada, al menos en sus lineamientos básicos, en reducir costos y mejorar la calidad del producto, cuando los propios involucrados no veían razones aparentes para ello, pues consideraban a su empresa altamente rentable, ya que "pagaba bien" y todo era "de lujo".

Tampoco velan razones para mejorar la calidad, pues el producto se vendía en su totalidad. Daba la impresión de que el desafío de mejorar la empresa no era tal, que no incentivaba.

Hacia la década de los 70's aparece otra manifestación que tiene similares intenciones pues su objetivo es producir acciones para mejorar los resultados de la empresa, con la participación del personal, se trata de los CIRCULOS DE CALIDAD, herramienta de gestión utilizada inicialmente en Japón, y que son grupos de 8 a 10 personas de los niveles inferiores de la organización que, formados para actuar y solucionar problemas en grupo, se reúnen periódicamente para resolver situaciones que por lo general son de su propio sector. Sus miembros participan espontáneamente y tienen la libertad de dejar el grupo cuando lo disponen.

Muchas empresas conocidas intentaron la implementación de los CIRCULOS DE CALIDAD, pero no fueron mayoría las que lograron darle continuidad. En muchas, con el tiempo fueron desapareciendo ocurrió algo similar a lo descrito para el caso de los comités de CERO DEFECTOS.

Las razones con las que se trata de explicar la desaparición de ésta iniciativa, obviamente en los casos que así ocurrió, son varias, en algunos casos pareciera que los mismos dirigentes de la organización no velan con buenos ojos que sus colaboradores dependientes tuvieran facultades para aportar ideas o resolver situaciones que hasta entonces sólo estaban en su alcance. Parecía verse en este intento de "participación" una sensación de pérdida de autoridad, razón por la cual los dirigentes restaban apoyo a las iniciativas.

En otros casos pareciera que fue el Sindicato quien no tuvo en claro la intención de esta nueva figura laboral, ya que no estaban convencidos de que sus asociados fueran convocados por la empresa para dar aportes que desde su punto de vista, iban más allá de lo convenido en la relación laboral existente.

En general, y si las razones expuestas fueran reales, pareciera que esta herramienta se trató de utilizar en un terreno no preparado para ello. Es decir, que es posible suponer que en las empresas donde los CIRCULOS DE CALIDAD fueron intentos desvanecidos, la razón habría sido que se intentó utilizar un instrumento de gestión, sin una base cultural firme y propicia para que ésta idea germinara convenientemente.

EL TIEMPO DE LA EXCELENCIA

En la década de los 80's, toma fuerza otra corriente que proclama también la necesidad de optimización en las empresas, que es la que aquí estamos exponiendo.

En algunas empresas este movimiento surge como una novedad, y en otras, como si fuera una prolongación de los CIRCULOS DE CALIDAD ya implementados y a los cuales este nuevo movimiento incluye.

Se trata de lo que unos llaman "EXCELENCIA" y otros "CALIDAD TOTAL", y que en el fondo buscan lo mismo: lograr la optimización de la empresa para poder atender mejor al cliente, para lo cual es necesario una base cultural particular, sin la cual las técnicas aisladas no funcionan.

LA CALIDAD TOTAL y LA EXCELENCIA parecieran ser lo mismo, sin embargo, la primera está basada en fundamentos básicamente técnicos, referente al producto ó servicio en oferta, y la segunda, abarca globalmente todo lo concerniente a la gestión y trasciende mas allá de lo que es el producto exclusivamente.

EL EXITO O FRACASO DE LA EXCELENCIA

Los comités de CERO DEFECTOS no fueron exitosos, tal vez porque el esfuerzo de ser mejor parecía no tenía razón de ser, pues si el dinero sobraba y si el producto no tenía limitaciones, para qué esforzarse en reducir costos o mejorar la calidad del producto.

Los CIRCULOS DE CALIDAD se diluyeron en aquellas empresas donde se implementaron como una herramienta, en una cultura que no admitía su utilización.

En consecuencia, y tomando éstas experiencias como valederas, parece oportuno preguntarse cuales deberían ser las condiciones ideales para que la EXCELENCIA funcione exitosamente.

Una de las condiciones, y teniendo en cuenta ahora el ejemplo de las empresas que fracasaron en la implementación de los CIRCULOS DE CALIDAD, sería que, si la empresa tiene una cultura no participativa, es decir, opuesta a la propuesta participativa de LA EXCELENCIA, sería inoportuno dedicarse a introducir los elementos de ésta, en una cultura adversa. Por lo tanto, en este caso, sería condición imprescindible trabajar antes en la generación de una cultura propicia, capaz de admitir sin rechazo, ésta particular forma de trabajo.

Otra condición importante sería que el personal invitado a sumarse al programa para LA EXCELENCIA, vea con total convencimiento que ello es necesario, que realmente vale el esfuerzo que significa hacer las cosas mejor que antes. Por ello, aunque parezca un contrasentido, los momentos no florecientes de las empresas pueden marcar el contexto oportuno para iniciar las acciones de optimización que propone la EXCELENCIA. Estas condiciones adversas anteriormente explicadas, pueden mostrar a los componentes de las organizaciones la real necesidad de sumar esfuerzos como medio de subsistencia. Recuérdese que los programas de CERO DEFECTOS posiblemente fracasaron porque se quería optimizar algo que se veía como floreciente.

Y faltaría decir, que para cerrar este punto referido al éxito de la implementación de LA EXCELENCIA, que otra condición indispensable para asegurar el mismo es tomar esta iniciativa no como un "programa" que empieza y termina, sino como un "proceso", que es algo que comienza en un momento dado para que, si existe la debida retroalimentación no se detenga más y que inclusive evolucione y se desarrolle de acuerdo a las exigencias que en un momento dado requieran los factores internos y externos que afectan a la organización. Es decir, que en parte el éxito de "LA EXCELENCIA" depende de que sea tomada como una forma de vida, y que en consecuencia, no se le tome como "una moda más"...

EMPRESAS DE EXCELENCIA

"LOS EMPRESARIOS MAS PROMINENTES DE MEXICO"

Salvo algunas excepciones, los grupos industriales que cuentan actualmente con mayor presencia y grado de influencia tuvieron sus orígenes en los años 30 y 40, cuando la Segunda Guerra Mundial redujo los flujos de materia prima al país y obligó a una industrialización que fue impulsada por la administración de Manuel Avila Camacho y Miguel Alemán Valdés.

El perfil de los nuevos empresarios mexicanos: agresivos, con las miradas puestas más allá de las fronteras. Sexenios atrás, el gobierno marcaba la pauta completa en torno al rumbo económico del país, ahora los empresarios son el eje. De ahí que no sorprenda ya la incursión internacional cada vez más constante de muchos de ellos, que observan las tendencias globalizadoras como una invitación obligada para hacer crecer sus negocios: desde la hostil Take-over de Anchor Glass por parte de Vitro y la adquisición de las cementeras Valenciana y Sansón por parte de Cemex, hasta las compras de Del Monte Fresh Products por GEAM, Motor Coach Industries por Dina, AeroPerú por Aeroméxico, Kaiser-Roth por Synko y Western por DSC, pasando por fuertes contratos extrafronterizos de Ica, Bufete Industrial, Protexa y otras compañías así como la fiebre de asociaciones entre firmas mexicanas y extranjeras. Por ahí caminan los nuevos protagonistas del México empresarial. Han sabido aprovechar los instrumentos cambiarios, crediticios y fiscales diseñados por el Estado para promover las exportaciones y tienen un fuerte dinamismo económico.

LOS GRUPOS MAS IMPORTANTES DE MEXICO

Al finalizar 1992, los grupos más importantes de México volvieron a dar cuenta de su capacidad para enfrentar un ambiente económico adverso. Por supuesto que sus resultados no son como los de años anteriores, pero aún así su situación promedio dista de ser preocupante, por el contrario, el mantenimiento de un margen de utilidad promedio satisfactorio, logrado sobre un aumento de su apalancamiento, con un sólido nivel de solvencia y capacidad para financiar sus operaciones regulares con sus propios recursos, son rasgos que sostienen su trayectoria reciente.

La movilización de importantes sumas en activos ha permitido resultados en margen de utilidad satisfactorios. Todo esto tiene su base en una mayor productividad, (productividad-reinversión).

No se puede dejar de mencionar que en buena medida, los consorcios más importantes de México han entrado ya de lleno a las diferentes formas de competencia y cooperación que han producido las negociaciones del TLC. Por otra parte, es necesario reconocer que el proceso de integración en marcha, lejos de homogeneizar las formas de competencia, están ampliando y creando nuevas formas de la misma. De manera pues que las bases de la competencia se darán en unas ramas por medio de la innovación tecnológica, mientras que en otras será internacionalizando la producción y la distribución, y en otras más será por medio de la calificación laboral.

Entre los grupos que participan este año están Vitro, Grupo Carso, Grupo Industrial Alfa, Cementos Mexicanos, Fomento Económico Mexicano, Grupo Televisa, Grupo Industrial Minera México, Empresas La Moderna y Kimberly Clark de México; generando 53.2% de las ventas, movilizándolo 58.3% de los activos totales y aportando el 47.7% del empleo.

LAS EXPORTADORAS E IMPORTADORAS MAS IMPORTANTES DE MEXICO

La apertura comercial no es necesariamente la panacea. Al finalizar 1992, México fue un claro ejemplo de que la apertura realizada para aumentar los flujos de capital y obtener mayor vigor industrial y comercial no es, por sí misma, garantía para lograrlo, al menos no en el corto plazo.

El ahorro interno, lejos de recobrar su papel central en el financiamiento de la actividad económica, se redujo en 68.2%, con lo que representó apenas 23.6% de la inversión total neta.

Todavía los indicadores económicos oficiales no dan cuenta fiel del significado de este comportamiento, pero existen evidencias de que la quiebra de miles de empresas en casi todos los ramos industriales no fue reemplazada por inversión extranjera directa, ya que la inversión extranjera tuvo como eje de expansión la inversión de cartera, misma que absolvió 72% del total acumulado, es decir, que los flujos de inversión extranjera aún no se han traducido de manera significativa en ampliación de la planta industrial, sino que se mantienen en su mayor parte en el circuito financiero especulador.

Expansión Septiembre 93'

Capítulo III

EL RECURSO HUMANO BASE PARA LA CALIDAD Y EXCELENCIA

C A P I T U L O I I I

EL RECURSO HUMANO COMO BASE FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD TOTAL Y EXCELENCIA EN EL SISTEMA

Para una organización que aspira a alcanzar La Calidad Total y Excelencia, la función de Recursos Humanos; "Debe participar en el proceso estratégico del negocio y entenderlo profundamente para poder predecir y planear los cambios a los subsistemas administrativo y humano, que son necesarios para el aseguramiento de la situación deseada del negocio en el futuro".

Por lo tanto, los responsables directos del éxito o fracaso en el desarrollo de La Nueva Filosofía, son todos los componentes de la organización.

Podemos ubicar a todos los componentes en tres grupos específicos:

* LOS DIRIGENTES; este grupo está conformado por el Presidente de la organización y por todos los colaboradores que, por su función, deben conducir a otros. En otras palabras, son la Alta dirección, los Gerentes, los Jefes y los Supervisores. En una organización menor, y sin un esquema organizativo tan formal, este grupo estaría formado por el "dueño" del negocio y aquel o aquellos hombres que conducen a los que operan. El rol central de los dirigentes en un programa para la Calidad Total y Excelencia, es trabajar en las acciones de sensibilización y persuasión del resto de la organización, para modelar gradualmente, y luego mantener, una actitud positiva en todos, orientada a lograr la satisfacción del cliente. Todo esto por una sencilla razón: conservar su fuente de trabajo y la de todos los colaboradores.

* LOS EMPLEADOS; este grupo está compuesto por todos aquellos que dentro de la empresa, hacen tareas operativas, sean manuales o intelectuales, estén adheridos a un sindicato o no. Son aquellos responsables por su propia tarea y no por la de colaboradores suyos. El rol de este grupo en la Calidad Total y Excelencia, fundamentalmente es realizar su trabajo de la mejor manera, pensando en ello, directa e indirectamente, estará haciendo algo por la satisfacción del Cliente. Pues siempre habrá algo que salga de sus manos, o de su inteligencia, o de sus acciones, que el cliente aprobará o no. Y la razón que compromete a este grupo a entregarse afanosamente a la Nueva Filosofía es porque al hacerlo, están apoyando la vida de su fuente laboral.

{ * LOS SINDICALISTAS; este grupo está conformado por aquellos que ocupan niveles dirigentes en la entidad sindical que representa al personal de la empresa, y que vive inserta en ésta. Su rol en la Calidad Total y Excelencia es similar al de los dirigentes, ya que los Sindicalistas por su función, tienen estrecha relación y ascendencia sobre sus adheridos, de manera que cuentan en sus manos con una importante herramienta: la persuasión a todos los componentes de la organización, sobre la conveniencia de avanzar hacia la Calidad Total y Excelencia es que con ello están cumpliendo con uno de sus objetivos sociales fundamentales, que es velar por el mantenimiento de la fuente laboral de sus asociados.

Evidentemente, cuando una empresa se dispone a alcanzar la Calidad Total y Excelencia, debe comprometer e involucrar a los grupos mencionados, cuyo papel en un programa de tal orientación es central. Al nivel de la Calidad Total y Excelencia se llega con el aporte de todos los grupos o no se llega.

Por eso, el aporte de los grupos debe ser total y no parcial, si no, el avance será a medias.

Si sobre diez dirigentes, uno no está identificado con el programa, y por ende no actúa con la orientación que este indica, ese grupo no es consistente y puede por ello contribuir al derrumbe de la iniciativa.

Si algunos pocos empleados no están convencidos del programa, o por determinadas razones no lo apoyan, ese grupo no colabora debidamente en la batalla.

Lo mismo ocurre si hay deserciones o flaquezas en los grupos de Sindicalistas, en consecuencia; "todos los hombres de la empresa, tienen en sus manos el éxito o fracaso de la propuesta de llegar a la Calidad Total y Excelencia."

Por lo tanto, todos estos hombres deberán entender la conveniencia de encaminarse hacia la Nueva Filosofía y comprometerse a colaborar para ello, o toda inversión en tecnología, en publicidad, o en otros recursos parciales **no será suficiente para alcanzar la plena satisfacción del Cliente.**

Ahora bien, en este compromiso generalizado de los hombres de la Empresa en un intento realmente comprometido como es el éxito de la Calidad Total y Excelencia, la Dirección debe profesar con su ejemplo, y con la promoción permanente de acciones de sensibilización en ese sentido.

"EN EL LARGO PLAZO, CONTAR CON UN PERSONAL LEAL, DE ALTA CALIDAD HUMANA Y PROFESIONAL, ES LA UNICA VENTAJA COMPETITIVA PERMANENTE QUE LA EMPRESA PUEDE TENER. TODO LO DEMAS; TECNOLOGIA, EQUIPOS, PROCESOS, RECURSOS NATURALES PUEDEN SER ADQUIRIDOS EN EL MERCADO. UN EQUIPO HUMANO DE ALTA CALIDAD NO PUEDE SER COMPRADO, TIENE QUE SER CREADO"

Capítulo IV

LA NECESARIA INDUCCION AL NIVEL GERENCIAL DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA

C A P I T U L O I V

LA NECESARIA ASIMILACION E INDUCCION AL NIVEL GERENCIAL DE LA CALIDAD TOTAL Y EXCELENCIA

Indistintamente, en nuestro país, la gran mayoría de las empresas al margen de lo que podemos llamar "La Nueva Era Empresarial", visualizan con ciertos matices utópicos a una probablemente inalcanzable CALIDAD TOTAL, todas estas empresas posiblemente estén en vías de extinción.

Sin embargo, afortunadamente muchas de esas empresas luchan por dar ese gran salto que marca la diferencia entre una empresa de éxito y una mediocre. Al llegar a este punto podemos preguntarnos ¿Qué es lo que hace que una empresa cambie?, ¿A qué se debe que una empresa crezca y se desarrolle o bien, vaya a la quiebra? Indudablemente siempre existirán varios factores : inflación, devaluaciones, políticas gubernamentales, siniestros, etc. Pero bajo condiciones "normales"; (Ambiente macroeconómico estable, estados financieros saludables, sólida estructura organizacional, etc.) ¿Quiénes son los que rigen los destinos de la empresa? Los trabajadores de planta, los empleados administrativos, o los niveles gerenciales y ejecutivos? Incuestionablemente los que aparecen en tercer término.

Debido a su preparación, capacidad, experiencia, formación profesional y nivel jerárquico, los altos dirigentes son los encargados de llevar por buen camino la dirección de la empresa. Es aquí donde hacemos referencia en este capítulo.

Para poder atravesar la difícil etapa de transición en la que se da ese "gran salto" que mencionamos anteriormente y poder desenvolvernos en un ambiente competitivo es necesario ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA.

En la actualidad sólo las empresas más competitivas cuentan entre sus nóminas con dirigentes de CALIDAD Y EXCELENCIA, éstos líderes han asimilado a través de su formación, los procedimientos a seguir para que la organización funcione satisfactoriamente crezca y marche sobre ruedas.

Resulta imprescindible que las nuevas generaciones de líderes a nivel gerencial, adopten la nueva filosofía, puesto que sólo así se puede sobresalir en el medio ambiente empresarial que día a día se torna más competitivo.

Para llevar a cabo esta transformación se debe empezar por la cabeza; se debe convencer a todos los directivos que toda organización, al igual que las especies animales deben adaptarse al cambio para poder sobrevivir.

Nuestros entornos social, político, económico y tecnológico muestran cambios tan drásticos, rápidos y a veces tan radicales que nos afectan de manera considerable, por lo tanto, y retomando el tema de la inducción de nuestro nivel directivo al nuevo orden, debemos eliminar las barreras que se encuentran en el proceso de cambio.

Muchos proyectos de cambio se han estrellado contra muros de resistencia porque quienes los promovían no gozaban de la credibilidad suficiente para hacerlo. Dadas las fuentes de inseguridad que conlleva una iniciativa de cambio, es factible que las personas busquen un poco de seguridad en la persona del agente de cambio.

Por lo tanto, si la imagen de éste se halla desacreditada o es neutra ante los ojos de los destinatarios del cambio habrá allí una nueva fuente de resistencia.

Las prácticas administrativas son la causa principal de la decadencia. El problema se encuentra en la auto-imagen de los gerentes. Por supuesto, todos tienen una imagen de lo que requiere su puesto. La gente necesita de autoimágenes pues ellas ayudan a decidir como comportarse en diferentes circunstancias, pero al parecer, muchos gerentes no tienen la imagen que corresponde a sus verdaderas responsabilidades, (Necesitan que alguien les explique su trabajo). El comportamiento del gerente fija el estilo que otros siguen o imitan.

Estamos convencidos hoy más que nunca que es imperativo capacitar y desarrollar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas. No sólo a quienes se inician, sino a todos; los experimentados y los jóvenes.

A continuación presentaremos una serie de actitudes que ayudan al derribamiento de barreras que generalmente se presentan en la resistencia al cambio.

ENTRE LAS ACTITUDES QUE PODRIAN ADOPTARSE PARA DISMINUIR LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO, PODRIAMOS MENCIONAR LAS SIGUIENTES:

- A).- Escuchar las expresiones de resistencia.
- B).- Someter el proyecto a la influencia de las personas a fin de :
 - * Beneficiarse con su participación.
 - * Darles la oportunidad de apropiarse de él.
 - * Permitirles ajustarlo a su situación.
- C).- Ajustar el periodo de implantación a las necesidades y capacidades de las personas (haciéndolo más lento o más rápido según el caso).
- D).- Proporcionar los medios necesarios para facilitar la ejecución del cambio.
- E).- Ajustar tanto el modo de implantación como la naturaleza del cambio a la cultura ambiente.
- F).- Destacar las ventajas del cambio, sin ocultar sus dificultades o puntos débiles.
- G).- Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto en lo que se refiere a la imagen del agente como en lo relativo a la calidad del proyecto.
- H).- Dar muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso de que surjan problemas.

Una vez que han sido derribadas las casi inevitables barreras de resistencia al cambio, el siguiente paso que daremos en nuestro proceso será el de dar la debida orientación al proyecto.

LA ORIENTACION DEL CAMBIO

El cambio debe estar orientado por directrices concretas y claras que contemplen los siguientes puntos:

A).- ENFATIZAR LA PRIMACIA DE LA CALIDAD EN TODO.

B).- PRACTICAR LA SENCILLEZ ORGANIZACIONAL.

C).- INCORPORAR EL CONCEPTO DE CONTROLAR-MEJORAR-CONTROLAR.

D).- REEDUCAR EL RECURSO HUMANO.

E).- AMPLIAR LA RESPONSABILIDAD DE TODOS.

A).- Por enfatizar la primacia de la calidad en todo entendemos:

- Que la calidad la define el cliente.
- Que la calidad es adecuación al uso.
- Es también aplicar interna y externamente el concepto de cliente-proveedor, así en la propia empresa cada departamento es cliente del anterior, y proveedor a su vez del siguiente.
- Es lograr la calidad con seguridad, higiene y realización del personal. Con el convencimiento de que trabajar por la calidad no es un trabajo adicional; ¡Es todo el trabajo!

B).- Practicar la sencillez organizacional, nos exige:

- Tener estructuras de organización sólo con puestos y funciones que contribuyan a la competitividad.
- Contar con políticas, sistemas y procesos administrativos necesarios, sencillos y congruentes.
- Vivir con el convencimiento de que la empresa es primero, y las tareas funcionales sólo son importantes si contribuyen al negocio.

- C).- El incorporar el concepto de controlar-mejorar-controlar, supone que el mejoramiento debe partir de un buen control. Tratar de mejorar habiendo descontrol sólo aumenta éste. Para ello es necesario;
- Sustituir las campañas motivacionales y de metas numéricas de productividad con adecuados sistemas de control y de mejora estadística, ya que al recurrir a "slogans" aumenta la presión sobre los trabajadores, y lo que se debe buscar es ayudarles a hacer mejor su trabajo.
 - También supone normalizar las operaciones y los sistemas en base a hechos.
 - Sustituir la inspección masiva.
 - Incorporar el autocontrol en el trabajo. Ya conseguido el control, buscar mejorar permanentemente con una visión a futuro, teniendo como referencia el "es" y el "debe ser" de las cosas.
- D).- Reeducar al recurso humano; Esta es una responsabilidad muy importante, ya que se busca a través de ella que todos nos eduquemos para:
- Trabajar más inteligentemente, no más arduamente.
 - Enfocarnos hacia la calidad.
 - Utilizar métodos estadísticos como herramientas sencillas de análisis y solución de problemas. y hacer cada quien mejor su trabajo, entendiéndose permanentemente en su área.
- E).- La directriz de ampliar la responsabilidad de todos;
- Es aceptar que las acciones orientadas a mejorar la calidad y la competitividad, dependen fundamentalmente de la administración, ya que en una empresa existen dos tipos de causas que afectan la calidad; una es debido a causas comunes o al sistema, la otra es debido a causas especiales o particulares.

El Dr. Edwards Deming ha demostrado estadísticamente que las causas comunes o del sistema representan el 85% de los problemas de calidad, y las causas especiales o particulares sólo el 15%.

El cambio de mentalidad que necesitamos se deriva de la fuente de mejoramiento, pues las fallas del sistema sólo las pueden corregir la administración, y las especiales o particulares, las personas directamente conectadas con la operación. Por lo tanto, los encargados de la alta administración, son responsables de corregir el 85% de los problemas derivados del sistema que diseñan. Esto cambia la creencia de que los problemas son culpa de los trabajadores y empleados. También que los responsables de la productividad son ellos, cuando ésta es principalmente, resultado de las acciones y planes que formulan los directivos a nivel de todo el negocio.

Otro de los aspectos que conlleva el ampliar responsabilidades consiste en:

- Incorporar a la función de directivo, todo aquello que impacta a su área de trabajo y empresa; viendo por el negocio y no sólo por una especialidad.
- Cada jefe debe ser responsable bajo el nuevo enfoque de eliminar barreras al trabajador y crear un clima de confianza para reportar y corregir fallas. Y conjuntamente con sus colaboradores, llevar a cabo planes de mejora. Esto contribuirá a crear un clima de trabajo en el que la calidad y productividad se den sin tensiones, y más bien, con la satisfacción y orgullo de todos por la calidad.

EL PAPEL DEL NIVEL GERENCIAL EN LA NUEVA ORIENTACION

La calidad y excelencia empiezan desde la cabeza, en base a esto, vemos cual debe ser el rol del nivel gerencial. Parte de prepararse a sí mismo, para ser el líder o impulsor del esfuerzo. Implica el convencimiento y preparación de su equipo administrativo. Asimismo construir con su equipo el diseño conceptual del programa de Calidad Total y Excelencia en la empresa. También es moldear el nuevo estilo administrativo de dirección y establecer las prioridades para concentrar el esfuerzo en los puntos vitales de la empresa, y asegurar que la prioridad única sean los resultados globales.

También es hacer los ajustes necesarios en la estructura de la organización y en los sistemas administrativos, para facilitar la incorporación del enfoque de calidad. De igual manera, instrumentar un vigoroso programa de educación y reentrenamiento, así como promover ayuda estadística, a las diferentes unidades de la organización. Además involucrar en el esfuerzo a los clientes y proveedores de la empresa. Establecer la práctica de compararse con las mejores referencias nacionales y mundiales de negocios similares para continuar el ciclo de controlar-mejorar-controlar.

Una vez que han sido eliminadas las barreras de resistencia al cambio, y haber realizado una debida orientación y encausamiento, el paso siguiente será concientizar a los directivos sobre la gran importancia que implica el implantar el sistema a los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, como única salida para superar a la crisis.

Este tema será tratado en el CAPITULO V.

Capítulo V

IMPLANTACION
GRADUAL A LOS
DEMAS NIVELES
DE LA CALIDAD
Y EXCELENCIA

C A P I T U L O V

IMPLANTACION GRADUAL DE LA NORMATIVIDAD DE CALIDAD Y EXCELENCIA HACIA LOS DEMAS NIVELES DE LA EMPRESA

Como ya lo tratamos en el capítulo pasado, es fundamental para la transformación y adopción de la nueva filosofía en la organización, la asimilación de la misma por parte del nivel directivo.

Para poner en marcha el proyecto hemos contemplado un orden de cuatro etapas, en las cuales el mecanismo se moverá de una manera gradual, éstas son las etapas:

1a.-CONCIENTIZACION DE EJECUTIVOS: Debido a que este nivel es el que se encarga de dirigir, motivar, y finalmente impulsar el desarrollo de la organización. Hemos definido desde el primer capítulo que gran parte del éxito o fracaso en una empresa recae en la calidad de su liderazgo. Si los líderes han adoptado la nueva filosofía y sobretodo; si se han echado a cuestras el compromiso de su implementación hacia los demás niveles, se habrá dado el primer gran paso en el proceso de cambio.

2a.-INSTITUIR UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL: Es necesario preparar el terreno para que la Calidad y Excelencia brinden sus frutos en el largo plazo, de nada sirve introducir esta nueva filosofía si nos vamos a encontrar con una cultura reaccionaria y tal vez no participativa. En primera instancia, debemos tratar de eliminar las barreras de resistencia al cambio(*) para facilitar la adopción de la nueva Cultura Organizacional de la cual; se pueden destacar elementos tales como:

- Historia
- Tradiciones
- Valores
- Comportamientos
- Principios
- Liderazgo
- Principios
- Tecnología-Métodos de Trabajo
- Medio Ambiente

Una Cultura Organizacional es vigorosa cuando posee valores claramente definidos, los cuales proporcionan un ambiente de dirección común a todos sus empleados y orientan el comportamiento diario hacia lo que es importante para ellos, apoyando fuertemente el logro de resultados en la organización. "Los valores no se transmiten verbalmente, sino se contagian".

Los puntos a tratar en un proceso de culturización son los siguientes:

- Alto énfasis en asegurar la integración hacia los valores de la empresa.
- Tiempos largos de inducción.
- Orientación a la visión total del negocio.
- Conocimiento de clientes, productos y procesos.
- Metas de la Empresa
 - * generar utilidades
 - * calidad y productividad
 - * seguridad
 - * relaciones humanas
- Integración de la familia hacia la empresa.

Será necesario además incluir en nuestra etapa de Culturización ciertas normas o principios los cuales deben ser respetados con el fin de adoptar la Calidad Total y Excelencia como una forma de vida, estos principios son:

- 1.- LA CALIDAD LA HACEN LOS HOMBRES
- 2.- LA CALIDAD SE HACE PARA EL CLIENTE
- 3.- LA CALIDAD LA HACEN TODOS
- 4.- LA CALIDAD SE HACE ENTRE TODOS
- 5.- LA CALIDAD SE HACE INNOVANDO

Estos principios de simple definición difícilmente se pueden aplicar en organizaciones de corte autocrático o centralizado, ya sea de dirigentes a colaboradores o de manera externa en la relación empresa-clientes.

EXPLICACION DE LOS PRINCIPIOS

1.- LA CALIDAD LA HACEN LOS HOMBRES; Hemos establecido anteriormente que para que un producto o servicio tenga un 100% de Calidad, además de la materia prima de óptima calidad y de los procesos de producción, era necesaria la Calidad Humana. Los recursos humanos en definitiva, son los responsables finales de satisfacer al cliente. Por supuesto que la responsabilidad de la decisión está en los hombres de altos niveles, y la responsabilidad de plegarse a la idea y de apoyarla está en los restantes. Pero si una empresa se compone de 20 personas y 3 de ellas desertan, el proyecto falla... Se debe suponer erróneo el proceder de aquellas empresas que empeñadas en prepararse para luchar en un mercado competitivo, comienzan trabajando en el terreno que no sea el de los Recursos Humanos, por ello de nada vale replantear el producto, su diseño, sus formas y colores, funcionalidad, etc., si no se trabaja antes en los hombres de nada valdrá crear sistemas de facilidades de pago o bonificaciones especiales, si los hombres de la empresa producen otros errores detectados por el cliente. De nada sirve todo ello, si al mismo tiempo o antes no se empieza a trabajar en el replanteo mental de todo su personal tratando de identificarlo con los principios de la Excelencia.

2.- CREER QUE LA CALIDAD SE HACE PARA EL CLIENTE; Una importante empresa consultora elaboró un cuestionario que permitiría diagnosticar cual era la cultura reinante en la empresa, es decir, cuáles eran los factores preponderantes para sus integrantes, la calidad de las comunicaciones, el trato de los jefes y supervisores, etc. Una de las preguntas fundamentales era: ¿Para qué trata de hacer las cosas bien usted en su trabajo?, ello pretendía investigar cuáles eran las razones que impulsaban a los hombres a realizar un trabajo de buena calidad. El 95% de las respuestas sobre 2000 personas consultadas rondaron acerca de lo siguiente:

- * Porque es una norma que hay que respetar.
- * Por obediencia al jefe.
- * Por mantener la fuente de trabajo.
- * Por temor a la sanción.

El restante 5% de las respuestas fue muy variable y difícil de clasificar...

Cuando en una empresa se reciben estas respuestas es porque con toda seguridad en ella no se han incorporado conceptos propios de la Excelencia. Si esta pregunta hubiera sido efectuada en una empresa donde ya se está trabajando para la Excelencia, la respuesta hubiera sido otra: "hago bien mi tarea para satisfacer al cliente". Esto se debe a que indiscutiblemente hoy en día la única forma que tienen para subsistir las empresas es satisfaciendo al cliente. Para deducir esto vale la pena reflexionar sobre el esquema que explica el proceso de vida de una empresa, donde es fácil observar que, a partir de la conjunción de recursos materiales y humanos se genera un producto o servicio. El mismo llega al cliente quien a cambio entrega dinero a la empresa, la cual reinvierte esto en recursos, los que procesados, permiten mantener vigente dicho proceso.

- 3.- LA CALIDAD LA HACEN TODOS; Las personas que están cerca del "producto" contribuyen a la Calidad, pero también tienen que ver con la calidad que espera el cliente; todas aquellas personas que en la organización tienen incidencia en el precio o en el servicio generado por la empresa. Visto de esta manera, no hay nadie en la empresa que no tenga que ver con la calidad que espera el cliente. Esto viene a demostrar que la calidad se hace en cada puesto de trabajo. Todos de alguna forma pueden incidir positiva o negativamente en la calidad que el cliente externo espera. Por eso, la Excelencia insiste en la necesidad de trabajar fuerte en la educación, para que todo el personal de la organización, cualquiera que sea su tarea o su nivel, comprenda que de alguna forma su aporte tiene incidencia en la calidad que el cliente externo acepta o rechaza. Cuando este principio no se cumple en la organización, es decir, cuando en la misma hay personas que no tienen asumido que desde su posición algo hacen para conservar a los clientes, la empresa no está en condiciones de llegar a la Excelencia.
- 4.- CREER QUE LA CALIDAD SE HACE ENTRE TODOS; La manera de buscar la optimización en una organización consiste en dedicarse a subsanar situaciones anómalas existentes. Esto puede realizarse de dos formas; Una consiste en que el superior jerárquico de un grupo donde habrá de trabajarse en la optimización, basándose en su capacidad, se ponga en forma personal, o a lo sumo rodeado por uno o dos de los considerados mas capaces del grupo, a buscar errores existentes, o problemas que están alterando los resultados de la empresa.

Otra forma de hacerlo consiste en que el superior jerárquico del grupo, ante esa misma situación, convoque a todo el grupo que en forma directa o indirecta tiene relación con los problemas a considerar, y les plantee la necesidad de trabajar en pos de la optimización de los resultados del grupo, compartiendo ideas entre todos. Son dos caminos distintos para intentar un solo resultado, un mismo objetivo. Hay quienes prefieren el primero y quienes el segundo, y los que sustentan uno u otro tienen sus argumentos, pero pareciera que indiscutiblemente uno es el más válido. A final de cuentas, y analizando ambas opciones, se llegó a la reflexión final consensuada, donde se da como indiscutible el principio que afirma que cuando varios aportan ideas, por mínimas que sean las de algunos, siempre estarán contribuyendo al enriquecimiento del producto del grupo. Por todo esto, para la Excelencia, la Calidad se hace entre todos, oponiéndose así al pensamiento de aquellos que creen que los más inteligentes de un grupo supera, o como mínimo iguala, la capacidad del más idóneo de dicho grupo.

5.- CREER QUE LA CALIDAD SE LOGRA INNOVANDO; Indudablemente, las empresas contemporáneas están llamadas a vivir en un mundo cambiante. El cambio es permanente en lo social y en lo tecnológico. Por lo tanto, las empresas que quieren el éxito, deben tener capacidad de adaptación al cambio, y eso es equivalente a innovación, a creatividad, en oposición a conducta repetitiva o rutinaria. Por lo tanto, las empresas innovadoras, las que permanentemente están tratando de adaptarse al medio ambiente, son las que más posibilidades de subsistencia y crecimiento tienen. De aquí entonces que las empresas encaminadas hacia la Excelencia son innovadoras y no rutinarias. por ello la Excelencia necesita de hombres innovadores. Vale la pena mencionar algunas reflexiones sobre el hombre Innovador:

- * El hombre innovador ve el cambio como algo saludable, y aunque no necesariamente se ocupe de él (llevarlo adelante), lo busca y lo enfrenta como si fuera una oportunidad.
- * Los hombres innovadores pueden generar ideas con modestas pretensiones intelectuales, pero llegar a generar negocios de grandes proporciones y rentabilidad.
- * Los hombres innovadores no se conforman sólo con mejorar lo que ya existe, sino que tratan de convertir un "material" en un "recurso" o de combinar recursos existentes de manera novedosa o más productiva.

3a.- PONER EN MARCHA EL PROCESO: Una vez terminados con éxito las dos primeras etapas del Proceso de Implementación, (Concientización de ejecutivos y culturización organizacional <<incluyendo la adopción de la nueva filosofía>>) el siguiente paso será proponer un modelo para la Implementación de la Calidad Total y Excelencia, este modelo es:

LA EDUCACION EN CASCADA; Para el caso de organizaciones de gran tamaño, se sugiere que la sensibilización y capacitación previa a la puesta en marcha en firme del programa, sea realizada por instructores internos. La propuesta supone seleccionar un grupo de dirigentes medios, jefes o supervisores, darles información básica para formar a otros y conducir reuniones, y hacer que ellos mismos sean los encargados de trabajar en la sensibilización de los colaboradores de menor nivel que ellos. Con esto se avanza en varios sentidos por un lado, los dirigentes elegidos para estos efectos, por la formación que reciben y por el desafío a que se exponen al enfrentar grupos y tener que dar respuestas a veces no fáciles de elaborar, crecen. Por el otro, el hecho de tener que transmitir conceptos filosóficos y prácticos de la Calidad Total y Excelencia los compromete a compenetrarse muy bien de ellos y muy posiblemente, a identificarse con ellos. Obviamente, de no lograrse tal identificación, no se podría actuar como transmisor de tales conceptos. Lo cierto es que los instructores formados así, se transformarán poco a poco en apóstoles defensores y difusores de los conceptos de Calidad Total y Excelencia. Además, otra ventaja que trae el hecho de que los instructores sean los propios dirigentes de la empresa, hace que los niveles menores vean en sus superiores una auténtica identificación y convencimiento con la causa que transmiten. Distinto sería que ésta acción formativa la haga un instructor ajeno, que circunstancialmente entre al grupo, deje su mensaje y se vaya. En cambio, en la propuesta de este modelo, lo que se pretende es que quien dice el mensaje formal, luego en la informalidad de la relación laboral diaria, tenga oportunidad de seguir reforzándolo.) En resumen, lo que éste modelo propone es la educación en cascada. Que los primeros niveles convencidos de los principios de Calidad total y Excelencia se ocupen de transmitirlos a los niveles inmediatos. Y que éstos lo hagan con los siguientes, de manera que en forma de cascada los conceptos vayan descendiendo de manera que el replanteo cultural que exige la nueva filosofía sea contundente e integral. Bajo tal planteo, este modelo sugiere que en las organizaciones que por su estructura lo puedan soportar, cuenten con un cuerpo de instructores internos. De esta manera, se podrá llevar adelante de la mejor forma el proceso de implementación de Calidad Total y Excelencia.

4a.- RESOLUCION DE PROBLEMAS; En esta cuarta y última etapa nos encargaremos de aplicar las medidas correctivas pertinentes mediante la resolución de problemas. Es indudable que dentro del marco conceptual de la Nueva Filosofía, deben hacerse partícipes en la resolución de problemas y toma de decisiones a todas aquellas personas que tengan que ver algo con la decisión o problema en consideración. debido a que la Nueva Filosofía propone a las organizaciones la permanente búsqueda de problemas o fallas, sea tanto en los resultados intermedios como en los finales, para poder erradicarlas a partir de allí, encuentra que la manera de hacer todo esto es a través de pequeños grupos, donde participen todos los que algo tienen que ver con el tema en tratamiento, así, las empresas empeñadas en llegar a la Calidad Total y Excelencia, deben pensar en la generación de una nueva figura dentro de la organización: los Grupos de Trabajo. Tienen dos finalidades importantes. Por un lado, involucran en la detección o en la resolución de problemas a quienes tienen alguna relación con el mismo, cualquiera que sea su nivel jerárquico. Y por el otro, proponen la suma de ideas para resolver situaciones, en oposición al logro de tal objetivo mediante ideas individuales. Los Grupos de Trabajo no son otra cosa que un pequeño equipo conformado por ocho o diez personas -e inclusive menos-, quienes trabajan sumando e intercambiando ideas. Los grupos de trabajo son quizá la pieza clave en una empresa que resuelve poner en marcha un programa más o menos formal destinado a elevar a la organización a la Calidad total y Excelencia. No sólo porque les permite generar resultados positivos, en la resolución de problemas, sino porque además de ello, y lateralmente se convierten por sí mismos en un proceso educativo para todos los componentes de la organización, ya que enseñan a los no dirigentes a opinar que es posible, y a los dirigentes, que escuchar y pedir opiniones "abajo" es necesario.

Los grupos de trabajo implementados en una organización, permiten por un lado, detectar y resolver creativa y productivamente los problemas o fallas, y por el otro, contribuyen a ayudar al programa educativo que permite a una organización modelar una cultura participativa, que es la necesaria para que en ella germine la Calidad Total y La Excelencia.

REUNIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

La actividad fundamental de los grupos de trabajo son las reuniones, es aquí donde se produce la interacción de sus miembros. Esta tarea se complementa con otras, como pueden ser investigaciones, tomas de muestras de datos, elaboración de estadísticas y otras actividades.

Existen cinco elementos que componen éstas reuniones:

- * Los roles de los participantes; debe elegirse un coordinador encargado de convocar y conducir las reuniones, un secretario, quien toma nota de lo tratado y colabora con el Coordinador, y los miembros que son el resto de los componentes del grupo.
- * El lugar de reunión; Es importante encontrar un lugar independiente, donde el grupo actúe con las menores interrupciones.
- * El horario de la reunión; Ello dependerá del tipo y cultura de la organización, siendo conveniente que las funciones se lleven a cabo en horas de trabajo, pues los grupos están trabajando.
- * Duración y frecuencia de las reuniones; Las reuniones no deberían sobrepasar los 60 y 80 minutos, siendo la frecuencia variable según el tipo de actividad o la naturaleza misma de la organización.
- * Conducción de las reuniones; Debe estar a cargo del Coordinador del grupo, quien ha de tener en claro, entre otras cosas: no perder el objetivo de la reunión, respetar el tiempo establecido y procurar la participación en todos los componentes del grupo.

LA RESOLUCION DE PROBLEMAS PARA LA OBTENCION DE LA CALIDAD TOTAL Y EXCELENCIA

Definitivamente la Calidad Total y Excelencia establecen que la resolución de problemas se debe hacer mediante la participación de todos los individuos que tengan relación con la naturaleza de los mismos, independientemente de su ubicación jerárquica en la organización.

También se afirma que la herramienta básica para lograr esto son los grupos de trabajo, que no son otra cosa que equipos de colaboradores que se conforman para detectar o resolver situaciones anómalas.

Los grupos de trabajo para la Calidad Total y Excelencia no solamente sirven para resolver problemas, sino que se convierten en un proceso educativo que poco a poco va orientando a la organización hacia un funcionamiento participativo, donde todos pueden dar aportes para solucionar las anomalías de la organización, que de mantenerse alteran la continuidad de la misma.

Podría darse el caso de que se presentara un problema o conjunto de problemas que por su magnitud (Abarcando varios niveles jerárquicos) pudiera quedar fuera de la capacidad de resolución de los grupos de trabajo.

Esto equivaldría a realizar un estudio analítico de mayor profundidad, se recomienda entonces recurrir a una Auditoría Administrativa.

Capítulo VI

CONTINUIDAD ACTUALIZACION Y COMPETITIVIDAD

C A P I T U L O V I

CONTINUIDAD, ACTUALIZACION Y COMPETITIVIDAD

CONTINUIDAD

Muchos proyectos y programas de éxito se han ido al fracaso debido a la falta de seguimiento en alguna parte del proceso, siempre habrá algún motivo causa o factor que provoque la interrupción del programa, sin embargo, la Alta Gerencia debe ser constante en el propósito de mantener vigente el desarrollo del proyecto. Se debe hacer énfasis en la realización de proyectos a largo plazo, respaldados por inversiones enfocadas no solo a la compra de activos y tecnología, sino también a programas de capacitación que generen el enriquecimiento del recurso humano.

Para facilitar el seguimiento y continuidad de los proyectos, es necesario tratar de evitar al máximo la movilidad de la Alta Gerencia o por lo menos, someter a un minucioso y no breve curso de inducción al futuro titular del puesto vacante.

ACTUALIZACION

Los ejecutivos tendrán que aprender a preguntar. ¿Qué datos necesito para mi trabajo? ¿Dónde podría encontrarlos? ¿Qué información tengo? Es importante comprender que no se trata solo de información interna de la empresa. La información más importante es la del mercado, de la competencia, de los cambios en los canales de distribución, de la tecnología. Hoy, debe organizarse el ejecutivo en su trabajo para obtener esa información.

Después, no importa en qué negocio estén, los ejecutivos tendrán que aprender a actuar en un mercado global, en cuanto al dinero, a la información, a la competencia y a la tecnología. Tendrán que construir formas de actualización durante toda su vida y carrera. Los directores de empresas tendrán cada vez más ejecutivos capacitados y deberán aprender que no son patrones sino colegas.

Esto es particularmente importante en Latinoamérica, en donde las empresas familiares aún son muy fuertes y predominantes. A no ser que en estas empresas las personas ajenas a la familia tengan las mismas oportunidades y que los miembros incompetentes de la familia sean eliminados, negocios de este tipo no sobrevivirán en los próximos 20 años.

Los ejecutivos deben aprender que, en una empresa basada en el conocimiento, más y más personas poseen conocimientos específicos, lo que no significa privilegios. Eso es apenas una cuestión de responsabilidades.

Es pertinente como se ha mencionado preguntarnos acerca del entorno en el cual se desenvolverá la organización, ¿basada en qué suposiciones de mercado, consumidores y tecnología, debe actuar la empresa? Se pueden desarrollar escenarios de trabajo los más probables, los más provechosos, los menos interesantes y definir lo que cada uno de ellos significa para la empresa. Pero la idea de que planeación significa adivinar el futuro es sencillamente absurda. Todo lo que se puede tener es una preparación para afrontar lo que venga.

Los recursos humanos son cada vez más importantes, en parte porque el personal realmente vital para una compañía se está volviendo consciente de su importancia. Si no es así, se trata de funcionarios de poco o ningún valor. Las facilidades de comunicación llevan incluso a la población de una ciudad perdida la noción de un mundo enorme, creando diferentes expectativas. Como estas expectativas cambian rápidamente entre las fuerzas de trabajo, administrar recursos humanos tal vez se ha convertido en el desafío más importante y difícil para los próximos años, por lo menos en los países en desarrollo.

COMPETITIVIDAD

Dentro del ámbito laboral, hoy es mucho más fácil que antes encontrar personal con estudios universitarios, cada vez hay más técnicos y se incrementa el número de egresados de posgrado. Un lugar muy especial ocupan los seminarios sobre dirección a los distintos niveles posibles, así como los de trabajo de grupo. En ellos se habla de comunicación vertical y horizontal, delegación de responsabilidades, participación, técnicas de trabajo en equipo y determinación de objetivos, por citar solo algunos temas. La meta es clara: preparar al individuo con las técnicas más modernas para estar en posibilidad de hacer frente al cambio y participar activamente en él.

Sin embargo, en la práctica diaria se observa frecuentemente que las cosas no funcionan como debía esperarse. No existe aparentemente una interconexión entre la teoría y la aplicación práctica de la misma. Es muy común encontrar una actitud pasiva, de espera. Esperemos que otros arranquen todo el sistema para, entonces sí, involucrarnos en cuerpo y alma.

Se espera que el gobierno, la dirección general de la empresa, el gabinete de área o jefe inmediato inicie el cambio. Todos esperamos el arranque.

Poca gente toma la iniciativa de instrumentar el cambio, por pequeño o irrelevante que parezca en el ámbito particular de cada quien. No hay muchas personas decididas que afirmen: "Este es un problema que me atañe a mí o a mi departamento, así que desprecúpese porque voy a resolverlo."

Frecuentemente nos limitamos a reconocer un problema determinado y lo llevamos ante nuestro jefe, pensando que hemos hecho un trabajo excepcional tan sólo porque descubrimos el origen del mismo. Son pocos los que llegan con una probable solución al problema. Y son mucho menos los que presentan varias soluciones posibles, que incluyan acciones concretas, realizables por personas específicas y en plazos determinados.

Una de las actividades más importantes como jefe es el reconocer y definir los problemas, buscar las posibles soluciones, determinar las acciones a realizar para llevar a la práctica la solución idónea, determinar quiénes son los responsables y cuáles las fechas de cumplimiento, así como verificar que todo esto se lleve como se planeó.

La época actual exige de todos nosotros un compromiso total en nuestro trabajo si queremos permanecer en el mundo a un nivel competitivo que nos permita tratarnos al tú por tú con las naciones más avanzadas, tendremos que realizar una serie de cambios profundos en nuestra manera de pensar y en nuestras actitudes. Estos cambios no sólo deben estar bien fundamentados y guiarse por conocimientos sólidos, sino estar influidos por un pensamiento positivo y una actitud positiva.

Debemos reconocer que somos nosotros mismos los que debemos cambiar, en primer lugar, para luego pregonar y solicitar el cambio en otras personas. Necesitamos, ante todo, tener muy claro a donde queremos llegar, pero manteniendo siempre una actitud flexible para buscar la mejor manera de realizar los cambios.

Nunca debemos olvidar que los cambios son realizados por seres humanos. Hay que conseguir la participación de ellos, informándoles nuestros objetivos y pidiéndoles su participación.

No podemos pensar que esto solamente ayudará a nuestra empresa, sino que a cada uno de nosotros nos colocará, como personas, a la "vanguardia" del cambio en la línea de los que "jalan", y no de los remolcados. Ello nos permitirá ser personas optimistas y objetivas; aquéllas que sólo ven los puntos de vista positivos incluso en la adversidad.

El cambio es, indiscutiblemente, una cuestión de actitud personal.

?Las estrategias deben ser planeadas basándose en factores internos o externos?, en ambos, así como es necesario tener dos manos. Empecemos siempre por los factores externos, que dirán lo que realmente es necesario que se haga. Si se empieza internamente, siempre se acaba por iniciar con lo que se gustaría hacer, en lugar de lo que se necesita hacer. Cuando se comprendan exactamente las demandas y oportunidades, el mercado, la demografía, el desarrollo social, etc., entonces habrá que preguntarse: ?Cuál es nuestra fuerza, cuál es nuestra competitividad real, y en dónde y cómo llenan necesidades y demandas.

CONCLUSION

C O N C L U S I O N

Resulta muy elocuente en esta Era Empresarial, la necesidad de transformar ideologías y viejas costumbres que por tanto tiempo han obstaculizado el desarrollo de la economía en nuestro país.

Con la reciente apertura comercial, han quedado al descubierto las carencias tanto de nuestro entorno micro como macroeconómico.

Aunque hemos mejorado en muchos aspectos, lo cierto es que todavía estamos en camino. He aquí la responsabilidad del dirigente empresarial, el ejecutivo de hoy en día debe ser un gran líder, que motive e impulse la participación de todos y cada uno de los elementos con los que cuenta la empresa. Que sepa enfocar las actividades y esfuerzos a la satisfacción plena de las necesidades del cliente -razón de ser de la empresa-.

El administrador debe tener espíritu innovador que busque otros caminos al ver cerrarse algunas puertas, que sepa que la única forma de salir de la crisis es haciendo las cosas con Calidad, involucrando para ello a todo el personal y haciendo que toda la organización adopte a la Excelencia como una forma de vida.

Sin embargo, será necesario en primera instancia, formar una cultura empresarial participativa, enriquecida mediante cursos de capacitación y adiestramiento adecuados, pero sobre todo, concientizada a tal punto, que hasta el empleado de menor rango sepa que su esfuerzo en conjunción con los demás, está encaminado a la búsqueda continua de la Calidad Total y Excelencia, para preservar la fuente de trabajo, ser más productivos y competitivos, y alcanzar ese desarrollo y bienestar social que tanto anhelamos los mexicanos.

Por eso afirmamos que la obtención de la Calidad Total y Excelencia, es el reto Gerencial de nuestro tiempo.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- Out of the Crisis ----- W. Edward Deming
- Cómo Administrar con el Método deming ----- Mary Walton
- Excelencia, una forma de vida ----- Hebert Mahon
- Dirección por Servicio ----- Joan Ginebra, Rafael Arana
- Diplomado en Dirección Avanzada --- Tec.de Monterrey, Marzo '94
- Folleto Canacintra ----- Agosto '93
- Expansión ----- Septiembre '93