

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



MODELO DE CULTURA DE CALIDAD Y EXCELENCIA.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN GENERAL

PRESENTA:

JORGE ALBERTO MENDEZ MORALES

Director de tesis:

Dr. Rodolfo Velázquez Tostado

Tijuana, B.C.
Febrero del 2009

CONTENIDO

- I. INTRODUCCIÓN
 - 1. Antecedentes
 - 2. Justificación
 - 3. Objetivo General

- II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL
 - 1. Educación y Entorno
 - 2. Esquemas Mentales
 - 3. Valores, Actitudes y Conducta

- III. MODELO DE CULTURA DE CALIDAD Y EXCELENCIA
 - 1. Visión y Estrategias para el Logro de la Excelencia.
 - 2. Planeación y Medidas para la Excelencia.
 - 3. Diseño para la Excelencia.
 - a. Valores de Calidad.
 - b. Actitudes para el Triunfo.
 - c. Conductas de Éxito.
 - d. Administración del Éxito y las Competencias.
 - 4. Espiral Reforzadora.

- IV. CONCLUSIONES

- BIBLIOGRAFÍA

I. INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes.

La civilización ha estado en una constante evolución desde sus albores, los progresos en comunicación y tecnología han contribuido de manera definitiva en las sociedades, definiéndolas y rediseñando su aspecto y su funcionamiento.

Las artes, las costumbres y los valores forman el corazón de la cultura de los pueblos, pero la comunicación y la tecnología son factores de cambio cultural, es la cultura en si la que hace distinguir a una sociedad y guiar su comportamiento.

Es razonable afirmar que cada sociedad tiene una cultura distinta de las demás, ya que cada una de ellas ha tenido un ritmo de desarrollo propio, y cada una de ellas le ha impreso un toque único con sus artes y costumbres, además del valor que le dan a cada una de las actividades sociales, y del peso que tienen los sentimientos familiares y el sentir nacional autóctono. También es razonable afirmar que la cultura es el motor que mueve, y el timón que guía; fuerza y rumbo para la mayoría de las decisiones y acciones dentro de las organizaciones, los grupos y los individuos.

Las sociedades con un alto grado de desarrollo han sofisticado sus estilos de vida de tal forma que han dado lugar a nuevas necesidades, los esquemas tradicionales de valores quedaron obsoletos y ha habido que redefinirlos, las conductas otrora adecuadas para una época son ya insuficientes y están siendo desplazadas por otras.

El aspecto cualitativo de los productos y los servicios está en constante revisión, los consumidores están cada vez más informados, y la variedad de opciones en el mercado les permiten ser cada vez más selectivos. La competencia entre las empresas ha forzado a buscar mecanismos de operación más eficientes, a mejorar los productos y servicios buscando el balance óptimo entre calidad y costo para poder entregar al cliente un producto o servicio que cumpla con sus requerimientos y obtener

a la vez una ganancia conveniente. Una de las tareas de cada día es contestar la pregunta ¿Cómo poder ser mejor?

Ciertamente, los expertos en Administración, en Finanzas, en Ingeniería y Tecnología, han suministrado una cantidad respetable de técnicas y metodologías para el mejoramiento de las empresas. En esta ocasión la propuesta es construir una Cultura de Calidad y Excelencia que provea un mecanismo automático inconsciente en cada una de nuestras decisiones y actividades, donde el resultado sea en dirección a la Excelencia.

Esta propuesta va dirigida particularmente a la empresa MBM, cuya planta de manufactura se encuentra en la ciudad de Tijuana, B.C., las operaciones de MBM iniciaron en 1981 como una pequeña planta de menos de 100 empleados dedicada al ensamblaje de artículos preescolares y accesorios para muñeca. Durante los primeros 10 años de vida, la empresa extendió sus operaciones incluyendo procesos como el moldeo de plástico por inyección, pintura y moldeo rotacional.

En la actualidad, la empresa ha alcanzado un crecimiento considerable que da empleo a la comunidad hasta alcanzar 3,000 empleos en temporada pico. El perfil sigue siendo la manufactura de juguetes y equipo para bebé, la planta ya cuenta con una nave industrial propia y se han incorporado procesos de estampado de tinta, litografía, moldeo por soplado y fabricación de tubos.

El crecimiento de una empresa no es gratuito, generalmente viene acompañado de problemas de rotación de personal, de planeación y por supuesto de problemas en el aseguramiento de la calidad. MBM no ha sido ajeno a los problemas inherentes al crecimiento. Además los cambios en el mercado y las economías emergentes de Asia han puesto en franca desventaja a la manufactura en México, y por tanto a MBM. Hoy día estamos en una feroz competencia por los contratos, cada proyecto es rigurosamente analizado por los clientes y es otorgado solamente a quien le garantice conveniencia logística, un margen de utilidad más alto y un índice de calidad mas elevado.

Definitivamente se ha ejercido acción para la solución de problemas, los directivos han estructurado innumerables proyectos de mejora, y de manera continua se

evalúa el desempeño para actuar en consecuencia. Esta propuesta es en resumen, una de esas acciones enfocadas a elevar la competitividad. Una competitividad que se puede medir en el índice de calidad de los productos, en el nivel de servicio al cliente y en los márgenes de utilidad.

El concepto que se utiliza como punto de referencia es el de la cultura. Dentro de la organización MBM si no es diseñada, seguirá siendo una mezcla incoherente de las diferentes individualidades. La intención es diseñarla para que ejerza las funciones de timón y motor.

2. Justificación

Si por un lado, la pobreza de calidad provoca insatisfacción y daños en los consumidores, las empresas tienen también una pérdida importante, pérdida que se refleja en la preferencia de los clientes y en los costos de operación. Hiroshi Hamada (2007) de la Empresa Japonesa Ricoh encontró que los costos relacionados con la baja calidad van incrementándose de acuerdo a la siguiente progresión:

Fase	US\$
Diseño Conceptual	35
Durante el Periodo de Diseño de	175
Antes de Producción	368
Antes del Envío al Mercado	17,000
En el Mercado	690,000

Las cifras no pueden ser más que elocuentes, cada día que pasa se van agregando cifras al costo de la mala calidad. En otras palabras, se puede leer una justificación importante a partir de una simple conclusión del caso Ricoh: *si se presta atención al aspecto preventivo más que al correctivo, las situaciones problemáticas se verán disminuidas dramáticamente, y por tanto los costos asociados tenderán a la baja.*

El caso MBM es similar al Ricoh, todos los costos asociados a re-procesamientos y acciones correctivas hacen que los costos fijos aumenten considerablemente. De igual manera se tienen innumerables quejas de clientes que van desde lotes dañados durante transporte hasta condiciones de seguridad durante el uso y vida del producto.

A pesar de los grandes y honestos esfuerzos de la empresa por ingresar a esferas de alta competitividad, el resultado no es suficiente, ya que el esquema en el que se basan los esfuerzos es meramente técnico (sistemas de calidad), cuando el éxito total y definitivo dependerá de amarrar el elemento técnico al factor humano, al factor cultural.

Honestamente se tiene que reconocer que la mayoría de las fallas están directamente relacionadas con ignorancias, incumplimientos, pereza, indecisiones y postergaciones. Todas ellas pueden clasificarse como componentes perniciosos de la

educación, y por ende de la cultura. Nunca ha sido suficiente con recibir una mera instrucción, las veces en que se ha tenido éxito es cuando se abraza una meta genuina y cuando se cree en lo que se hace.

No basta conocer las especificaciones y las normas para cumplirlas, hace falta un esfuerzo educativo que lleve a un cambio cultural en donde se valore la calidad y al cliente, que se sienta el significado de la seguridad, la confiabilidad y la rentabilidad; un esquema cultural que permita pasar de actitudes pasivas a actitudes proactivas, de flexibilidad y apertura, de disciplina y decisión; y una plataforma cultural en donde las conductas sean de esfuerzo, inteligencia, de trabajo en equipo, de creatividad y de pasión.

En resumen, la empresa además de esforzarse en los sistemas de calidad necesita un esfuerzo extra para el cambio cultural dirigido hacia la calidad y la excelencia.

3. Objetivo General

El propósito general de este trabajo es proponer un modelo de cultura de calidad y excelencia que comprenda:

- Valores de calidad
- Actitudes para el triunfo
- Conductas de éxito
- Administración del conocimiento y las competencias
- Espiral reforzadora

Elementos que permitan a directivos y profesionales asociados a introducir el cambio cultural en sus organizaciones.

Un cambio cultural definido como una forma de vida en aras de altos niveles de calidad, productividad y satisfacción, tanto para quienes contribuyen dentro de los procesos productivos, como para la empresa y los clientes.

De una manera particular este trabajo busca brindar ayuda a los profesionales a identificar los elementos que mas impactan en el comportamiento humano dentro de los procesos productivos. Elementos que una vez identificados y beneficiados con la atención de recursos, sean piedras fundamentales en la estructura organizacional, sus procesos y sus sistemas.

Desde una perspectiva mucho más puntual y detallada, el modelo busca brindar ayuda al ejercicio cotidiano de las mejores prácticas basándose en los esquemas mentales, los valores, las actitudes y las conductas que resulten en un entorno cultural de primer nivel.

El modelo que se propone aquí es un modelo de cultura. Un modelo de cultura de calidad y excelencia, en donde el componente principal es el factor humano.

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Educación y Entorno

De entrada voy a atreverme a formular la siguiente **Premisa del Aprendizaje**: *Toda conducta humana compleja es aprendida. Las personas podemos aprender y cambiar nuestro comportamiento*, premisa que voy a intentar demostrar en esta sección denominada Educación y Entorno.

El ser humano nace dotado con una serie de habilidades e instintos que le permiten sobrevivir. El acto de comer no es una conducta aprendida sino innata, pero se puede convertir en una actividad altamente sofisticada a través de una educación.

La educación no es un concepto simple, sino un proceso complejo que inicia desde el momento del alumbramiento. El ser humano empieza a ser sujeto de conocimiento desde su temprana etapa sensorial, donde aprende a través de:

- ❖ Las sensaciones táctiles: La textura de la piel de mamá, de la ropa y de los objetos que lo rodean.
- ❖ Las gustativas: La leche materna y las papillas.
- ❖ Las olfativas: Los olores del medio ambiente.
- ❖ Y en un nivel cada vez más alto de la vista y el oído.

Una parte importante de la experiencia infantil es la conciencia que se adquiere del cuerpo y las maravillas que pueden hacerse con el, tales como sujetar, gatear, caminar, correr, brincar y bailar, entre otras actividades, experiencias que están cargadas de un alto nivel emotivo, lo cual contribuye enormemente a convertirlas en las habilidades que le permitirán sobrevivir, trasladarse de un lugar a otro y disfrutar de las bondades que el entorno ofrece.

El aprendizaje del lenguaje hablado, y posteriormente escrito, se convierten en cimiento de la educación, ya que a través del lenguaje la persona recibe la mayor cantidad de información estructurada.

La educación familiar refuerza los cimientos a través del establecimiento de los valores, y de conocimientos básicos del mundo real, así como proveyendo un primer entrenamiento en las habilidades sociales.

La educación en las instituciones proporciona la formación académica sobre aspectos específicos del conocimiento humano y de las formas y procesos en que se relacionan los seres humanos para crear sociedades.

Además existen otras fuentes de educación que en ciertas condiciones pueden ser de gran influencia en la formación del individuo, tales como el medio ambiente, los medios de comunicación masiva, los grupos diversos y las organizaciones.

Uno de los elementos esenciales de la educación es el proceso enseñanza-aprendizaje, donde la enseñanza es la información dirigida desde una fuente con la intención de lograr un aprendizaje de un receptor, y el aprendizaje puede ser definido como cualquier cambio relativamente permanente en la conducta después de una experiencia (recepción y procesamiento de la información hasta adquirir conocimiento). Cabe hacer notar que el aprendizaje puede darse en ausencia de la enseñanza, cuando el individuo experimenta y aprende, de forma fortuita o intencional, accionando la infinidad de opciones que le brinda el entorno.

En un seminario de negocios, el señor Ben Cook (2008) trataba de ser convincente acerca del beneficio que conlleva el proceso progresivo de leer, practicar y enseñar como una estrategia para retener el conocimiento y eventualmente lograr el aprendizaje. Beneficio que pudiera expresar bajo la siguiente ***Premisa de Retención por Enseñanza: El conocimiento perdurará muy poco con la simple lectura o la observación, se mantendrá más con la práctica, pero permanecerá por siempre si se enseña.*** El

aprendizaje agregado que extraje de lo anterior es muy adecuado para inferirlo en el tema de educación y entorno: *se puede lograr un alto nivel de recepción para todo conocimiento nuevo, el cual tendrá un rendimiento superior si lo aprendido es practicado y es a su vez enseñado a otras personas.*

2. Esquemas Mentales

Las personas pueden ser definidas como entes medianamente independientes, con la facultad de pensar, tener libre albedrío y tomar decisiones. Lo anterior, y el hecho de que se posea una personalidad propia que define y diferencia a cada uno del resto de los mortales, da la característica de *Individualidad*.

El razonamiento, las decisiones y los juicios son procesos de pensamiento en donde la materia prima son datos almacenados en la memoria, los cuales se están recolectando segundo a segundo del medio ambiente. Los productos de pensamiento, resultantes del procesamiento de la información, pueden estar en la forma de un conocimiento nuevo, una deducción, una inducción, un juicio o una decisión.

Estos procesos mentales además de proveer de productos de pensamiento, proporcionan imágenes genéricas o particulares del funcionamiento del mundo, y en cierta manera, limitan las formas familiares de pensar y actuar.

Las imágenes y los procesos en la mente forman los esquemas mentales, mapas de la realidad o modelos de pensamiento. En resumen, las personas ven el mundo a través de las imágenes mentales, se toman decisiones basados en los modelo de pensamiento, se emiten juicios de acuerdo a los esquemas mentales, y se va por la vida a través de los mapas de la realidad.

O'Connor y McDermott (1997) señalan como uno de los fundamentos para la excelencia personal, el balance adecuado entre los extremos de cerrazón a otros esquemas y la completa dependencia en los juicios externos, y del balance adecuado entre la subjetividad y la objetividad.

Enseguida se describen brevemente los diferentes estados que, O'Connor y McDermott explican, llevan a la excelencia personal desde el punto de vista de los esquemas mentales.

- ❖ Conciencia: Tomar conciencia de que se tiene una manera muy particular de ver el mundo, de que uno está regido por un modelo de pensamiento. Reconocer que el modo de ver el mundo no necesariamente coincide con la interpretación que tienen los demás.
- ❖ Descripción: Identificar la estructura del modelo de pensamiento propio, identificar los patrones de conducta y marcos de referencia internos, crear una abstracción gráfica y descriptiva de los esquemas mentales y mapas de la realidad.
- ❖ Perfeccionamiento: Iniciar y mantener un proceso de mejoramiento del modelo de pensamiento propio, ajustando y depurando las referencias para que reflejen de una manera más precisa el mundo real. Las referencias se establecen de la observación científica de los hechos y de la interpretación que tienen los demás de la realidad.

Por su parte Peter Senge (1998) sugiere que la excelencia personal requiere, entre otras cosas, de decisión, coraje e integridad. Afirma que es necesario abrazar valores de alto nivel y de mantener ciertos elementos anímicos bajo control, los cuales se enlistan a continuación.

- ❖ Humildad: Aceptación y Reconocimiento de:
 - Los errores y carencias propias.
 - El punto de vista y opiniones de otros.
 - Un mundo dinámico en constante cambio y movimiento.
 - Necesidad de adaptación a las nuevas circunstancias del entorno, y de que no necesariamente se deba esperar que el entorno y los demás cambien a favor propio.
- ❖ Honestidad y Apertura:
 - Autocorrección de las falsas declaraciones e imágenes retorcidas de la realidad.
 - Supeditar el bien común por encima de los intereses personales.
 - Toma de decisiones basadas en los mejores intereses sociales u organizacionales más que en prácticas burocráticas o bajo lineamientos autoritarios.
 - Diseño de planes, sistemas, procesos y estructuras en referencia genuina de la opinión, punto de vista y contribución de los usuarios y colaboradores.

- Ejercicio de la empatía y la simpatía como herramientas genuinas para entender a las personas.

En resumen, la aceptación del hecho de que nadie es poseedor de la verdad absoluta, el reconocimiento de las necesidades de aprendizaje y la apertura a otros puntos de vista, estilos y maneras de conducirse, coloca a la persona en posición de escalar a grados de excelencia.

3. Valores, Actitudes y Conducta

Los valores agrupan todo lo que es importante para la persona, las actitudes son la respuesta al medio ambiente y la conducta es la guía ilustrada de cómo se debe conducir en la vida.

La suma y combinación de estos tres componentes humanos resulta en el comportamiento individual, y la suma de los comportamientos individuales, aunado a las características idiosincráticas de la sociedad, forman la cultura o identidad de un pueblo.

Valores

Todas las personas tienen ciertos objetos de preferencia o valores, el total de ellos forman el sistema de valores, una parte de ellos son exclusivos de la individualidad, pero también otra parte importante se comparten con una conciencia colectiva, en donde están representadas, la familia, la localidad, el país, la escuela, la organización donde se labora, así como a los diversos grupos a los que uno pertenece o se identifica, tales como el grupo racial, la población del rango de edad, la iglesia, las asociaciones profesionales, culturales o artísticas, incluso el grupo de amigos más cercanos.

Los valores son convicciones básicas que contienen un elemento de juicio, por lo tanto presentan una situación subjetiva porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto o lo deseable. Los valores tienen dos clases de atributos, los de contenido y los de intensidad, el atributo de contenido permite calificarlos como importantes, y el atributo de intensidad permite darle una jerarquía con respecto a los demás valores. Miguel. Ángel Cornejo (1995) hace la una clasificación en relación a su naturaleza, estos pueden ser:

- ❖ Estéticos: La calificación entre bonito o feo.
- ❖ Éticos: La elección entre bueno o malo.
- ❖ Lógicos: La definición de cierto o falso.

El ejercer los valores se le conoce como moral, cuando ésta moral es habitual se le conoce como costumbre, cuando la costumbre se generaliza se conoce como norma, y cuando la norma es obligatoria se le conoce como, arte o moda en el caso de los valores estéticos, como ley en el caso de los valores éticos, y como ciencia en el caso de los valores lógicos.

Por otra parte, dependiendo de los propósitos, el científico conductual Rokeach, M., (2005) estableció una clasificación o repertorio de valores, los cuales se mencionan brevemente a continuación:

- ❖ Valores Terminales: Están íntimamente relacionados con las metas y propósitos de la persona a lo largo y hasta el final de sus existencia.
- ❖ Valores Instrumentales: Se refieren a los modos preferibles de comportamiento o a los medios para confirmar los valores terminales.

Definitivamente, los valores son un elemento básico de la cultura, y por tanto su influencia en el comportamiento humano es fundamental, debido a que estos significan lo que es realmente importante y significativo para las personas.

Actitudes

Los seres humanos responden a estímulos diversos, se tiene una respuesta casi automática para cada situación. En la ciencia Física existe una ley que dice que *“a toda acción corresponde una reacción”*.

Dentro del comportamiento humano, un estímulo es una acción y la actitud es la reacción, entonces yo propondría que *“a todo estímulo corresponde una actitud”*, y al igual en la ciencia Física, en el comportamiento humano la respuesta varía de persona a persona. Un mismo estímulo puede lograr diferentes respuestas en diferentes individuos.

Las actitudes explican la conexión que existe entre el pensamiento y la acción, ayuda a entender la relación que guarda el interior con el exterior o sea, *lo que somos y lo que hacemos*. La conclusión de este razonamiento es que, el comportamiento está regido por las creencias y sentimientos particulares, la única forma de alterarlo es cambiando mente y corazón.

Aun cuando existen diversas escuelas dentro de la psicología que explican de manera diferente las actitudes, incluso algunas son completamente opuestas entre sí, conviene leer la aportación de Stephen Robbins (2004) en una lista simplificada como la que a continuación se presenta:

- ❖ Las actitudes de respuesta instantánea y automática obedecen a situaciones cotidianas y bien estructuradas.
- ❖ Las situaciones novedosas requieren de un lapso de pensamiento antes de actuar.
- ❖ Las actitudes pueden, o no, predecir e influenciar el comportamiento, todo dependerá si están sujetas a las mismas influencias u obedecen a influencias completamente distintas.
- ❖ Caso contrario, en algunas situaciones el comportamiento puede predecir e influenciar las actitudes.

- ❖ Las actitudes se refuerzan como bola de nieve. Leves malos pensamientos pueden desembocar en terribles posturas. Afortunadamente también sucede en el lado positivo.
- ❖ Se puede navegar por situaciones de congruencia a la incongruencia dependiendo que tan presente esta la postura personal sobre algo en particular.
- ❖ Lo que se dice se puede convertir en lo que se cree y convertirse en lo que se hace.

Para favorecer la comprensión del complicado tema de las actitudes, es necesario expresar conceptos simples, como estos:

- ❖ ¿Qué es lo que piensas de esto... o aquello? Esta pregunta refiere al hecho de que existe un análisis o razonamiento sobre un tema. El pensamiento (creencia) es uno de los componentes de la actitud.
- ❖ ¿Qué sientes ante este tipo de situaciones? Para este cuestionamiento se recurre al sentir, a las emociones, al aspecto afectivo. El sentimiento es otro de los componentes de la actitud.
- ❖ ¿Qué es lo que harías en tal caso? La inclinación a actuar de determinada manera es el tercer componente de la actitud.
- ❖ ¿Cuál es tu postura ante este problema? La postura viene a ser un componente compuesto por pensamiento y sentimiento, y sugiere una afirmación de la actitud.

En conclusión, se pueden tomar a las actitudes como otro pilar del comportamiento humano, ya que sus componentes de pensamiento, sentimiento y predisposición sobre asuntos particulares, dan la pauta a la persona para la actuación y toma de decisiones.

Conducta

Cuando el comportamiento es sistemático, significa que se ha alcanzado un grado de madurez conductual, o sea que se ha logrado el desarrollo de un patrón de conducta que regirá por el resto de los días... o hasta que se reciban nuevas experiencias y aprendizajes.

La conducta es la suma de los actos cotidianos, es la manera como las personas se comportan ante los diferentes estímulos y situaciones. Los actos individuales forman patrones y conforman la conducta.

Los valores, esquemas mentales, sentimientos e inclinaciones influyen en la conducta en formas muy específicas. La combinación de todos esos elementos influye en la manera que las necesidades físicas e intelectuales son satisfechas. El causal para satisfacer tales necesidades lo llamamos *Motivación*.

Se ha dicho que la motivación es intrínseca, o sea que las necesidades físicas y emocionales son las que mueven al individuo. Las personas tienen necesidades, el mecanismo para satisfacerlas son actos, y estos conforman las conductas. Incluso los estímulos o incentivos externos están dirigidos a satisfacer las necesidades tanto físicas como emocionales, que pueden determinar conductas, aun cuando sean efímeras.

Una causante más de la conducta es la influencia social; los factores como la edad, el género, la raza, la religión, la posición social y económica influyen en conductas sociales o de grupo, y claro en la conducta individual. Los individuos tienden a comportarse en referencia a un comportamiento grupal que es más poderoso. La influencia es también poderosa por el hecho de que satisface las necesidades emocionales de creencia e identidad.

Partiendo de la definición de aprendizaje de que éste se da cuando existe un cambio medianamente permanente en la conducta, podemos identificar a otro elemento de suma importancia como causante de la conducta: *Conocimiento*.

El conocimiento es resultado del aprendizaje, es la información y experiencia retenida que sirve a propósitos particulares, tanto como sirven las habilidades físicas o intelectuales. La conducta de un individuo dependerá, en gran parte, de las áreas de conocimientos, y el nivel de dominio que ejerza sobre ellas.

Otra de las aportaciones de Ben Cook (2008) fue la afirmación acerca del peso que tiene un propósito para alcanzar una meta o simplemente para cumplir con una tarea, lo cual lo traduzco en la siguiente ***Premisa de la Motivación por Propósitos: Una persona trabajará medianamente bien por una paga, se desempeñará mejor para honrar y complacer a otra persona, pero rendirá su máximo cuando tenga una razón.*** Premisa que traslado al área de aprendizaje y educación: *un propósito genuino será el impulsor principal en los procesos educativos y tendrá un peso definitivo en la retención del conocimiento.*

III. MODELO DE CULTURA DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Llegar a un estado de excelencia requiere de un proceso cuidadosamente diseñado para tal propósito, y debido a que la excelencia no es un estado estático, el proceso se conforma de ciclos de mejora continua. Los resultados de excelencia requieren de grandes esfuerzos, requieren pasión, entrega, disciplina y constancia. En suma, se requiere de una Cultura de Calidad y Excelencia.

Las culturas regionales y las culturas de gran magnitud, por lo regular son un resultado natural, no diseñado, se forman a través de procesos lentos, con muy pocos cambios a través de las generaciones, y sobre todo permanecen, son extremadamente difíciles de desquebrajar. Se requiere una condición de discontinuidad para lograr cambios culturales significativos.

Las condiciones de discontinuidad no son raras, en esencia son los motores de cambio que han transformado a las civilizaciones, en algunos casos son harto dolorosos, y en otros son seguidos de periodos de gran prosperidad y frescura. Enumeremos algunos de los factores que provocan condiciones de discontinuidad:

❖ Conquistas, Invasiones y Guerras.

- La conquista de España, Inglaterra, Francia y Portugal sobre las Américas produjo cambios profundos en los pueblos indígenas, generó el mestizaje, y se crearon mosaicos diversos con la combinación de lenguas, rituales y modos de producción.
- Situaciones parecidas han sucedido a lo largo de la historia con los imperios Egipcio, Mongol, Romano, Inglés y Americano.

❖ Descubrimientos Científicos y Avances Tecnológicos.

- La utilización del fuego y el metal puso en ventaja a los seres humanos sobre el medio ambiente.
- La agricultura fue la piedra fundamental para el establecimiento de las civilizaciones.

- La Revolución Industrial influyó de manera decisiva todos los ámbitos de la mayor parte de los pueblos del mundo.
- El acelerado avance tecnológico actual nos está moviendo a una tasa de cambio sin precedentes, cambios que se dan tanto en la vida social, como económica, política y emocional.

❖ Liderazgos Religiosos y Políticos.

- El liderazgo de Jesús de Nazaret y Mahoma dieron lugar a las dos más grandes religiones del mundo actual.
- En menor escala pero de gran impacto tenemos figuras como Atila, Julio Cesar, Napoleón Bonaparte, Benito Juárez, Adolfo Hitler, Mahatma Gandhi, El Ayatola Khomeini, Juan Pablo II, entre otros de influencia nacional, quienes con su liderazgo dirigieron vidas y conciencias.

❖ Estilos y Figuras del Arte

- Los grandes movimientos artísticos además de influenciar las artes mismas, tienen connotaciones en ámbitos sociales y económicos, tales como el surgimiento de las Bellas Artes en la Europa del siglo XVIII y el Movimiento Hippie de los 60's.
- Cuando los exponentes de las artes alcanzan un alto nivel de popularidad, se convierten en iconos, y por tanto modelos de comportamiento de gran influencia cultural e intelectual. Leonardo DaVinci, Miguel de Cervantes Saavedra, Shakespeare, Pablo Picasso, Frida Kahlo, Elvis Presley, Los Beatles, Marilyn Monroe, etc.

Como lo ha demostrado la historia, ninguna civilización es eterna, ninguna moda perdura, pero cuanto mas arraigada es una cultura más probabilidades tiene de sobrevivir y dar paso a sociedades más prósperas.

También la historia ha demostrado que se puede dar un giro a la cultura para que sirva a los propósitos más altos de una nación. Trasladándolo a una escala menor, podemos afirmar que se puede diseñar, y hacer que una organización abrace, una nueva cultura, bajo lo cual establezco el:

Principio de la Influencia Cultural:

Aun cuando la cultura tiene una influencia enorme en nuestro comportamiento, nosotros como individuos poco es lo que podemos hacer para influenciar la cultura, pero bajo condiciones controladas, estrategias dirigidas y un gran trabajo de liderazgo, se puede modelar una cultura con propósito.

Los modelos son particularmente útiles para explicar, estructuras, situaciones y fenómenos intrincados, abrumadores o voluminosos. Siguiendo ese principio de simplicidad, el modelo de la cultura de calidad y excelencia se explica enseguida bajo cuatro grandes apartados:

- ❖ Visión y Estrategias para el Logro de la Excelencia
- ❖ Planeación y Medidas para la Permanencia
- ❖ Diseño para la Excelencia
 - Valores de Calidad
 - Actitudes para el Triunfo
 - Conductas para el Éxito
 - Administración del Conocimiento y Competencias
- ❖ Espiral Reforzadora

Se suministra también un modelo gráfico donde se agregan algunos detalles, y finalmente, el resto de éste documento está dedicado a un breve desarrollo de cada uno de los elementos culturales de excelencia.

1. Visión y Estrategias para el Logro de la Excelencia

La visión es el estado deseable, es la descripción del lugar donde se desea estar, es la esencia de lo que se anhela, y es la definición de lo que se aspira.

Una Visión de Conjunto debe ser nítida y que refleje las aspiraciones de todos los que participan en el esfuerzo. Debe ser compartida de tal suerte que todos se identifiquen con un destino común. Debe ser genuina y que invite a formar parte de un propósito más alto que las meras ambiciones individuales.

La visión por una Cultura de Calidad y Excelencia debe de guiar por una espiral ascendente hacia esferas de magnificencia donde la constante sea el trabajo bien hecho y la recompensa inevitable sea la satisfacción total.

Visión de Calidad y Excelencia

Vayamos en firme y ejerciendo decisiones inteligentes hacia un estado en donde invariablemente todas nuestras acciones y resultados estarán marcados por la tinta indeleble de la excelencia, nuestros productos estarán etiquetados con un sello de altísima calidad, y la prestación de nuestros servicios rendirá un inequívoco gesto de agradable satisfacción.

La visión no necesariamente debe de ser una declaración escrita exclusivamente para este propósito, sino que puede estar implícita en la visión, la misión y la política de calidad de la organización. Su función principal es impregnar cada una de las facetas del negocio, su objetivo es influenciar cada una de las decisiones gerenciales, y su misión es darle

tinte de calidad a cada una de las actividades, áreas, procesos y productos de la compañía.

Las estrategias directoras de una Cultura de Calidad y Excelencia están definidas en los siguientes elementos de análisis y decisión.

- ❖ Análisis de Fortalezas y Debilidades: La finalidad es conocer en que se es bueno y cuáles son las carencias que impiden avanzar.
 - Plano Organizacional.
 - Plano Departamental y Funcional.
 - Plano Personal.
- ❖ Identificación y Redefinición de los Mapas Culturales: Como se ha mencionado, una cultura contiene múltiples elementos y es difícil juzgarla sin conocerla a fondo, por lo que es necesario identificar primero y actuar en consecuencia para la mejora.
 - Esquemas Mentales.
 - Escala de Valores.
 - Actitudes y Patrones Conductuales.
- ❖ Identificación de Modelos de Éxito: Nunca nadie es el primero; cada país, cada organización, cada persona, son resultado de las mejores prácticas de otros en una suerte de espiral reforzadora.
 - Modelos Conductuales de Personajes de Éxito.
 - Mejores Prácticas en la Industria y el Mercado.
- ❖ Identificación de lo Importante: Significa una sacudida organizacional para desprenderse de:
 - Malas Prácticas.
 - Métodos y Estilos Obsoletos.
 - Procesos Burocráticos.
 - Significa también dirigir la mirada y los esfuerzos hacia lo que se considera realmente importante en términos de los clientes, al empresa y los colaboradores.
- ❖ Identificación del Valor Agregado: Es particularmente importante identificar todas las situaciones que provocan desperdicio y merma; igual, o más importante aún, es definir, reforzar y generar todos los procesos que agregan valor al negocio central de la organización, y a los empleados como personas dignas y profesionales.
- ❖ Esfuerzo para el Diseño Cultural: Un decisivo compromiso gerencial para promover y construir una Cultura de Calidad y Excelencia.

2. Planeación y Medidas para la Permanencia

La planeación para el establecimiento de una cultura de calidad y excelencia, como en cualquier proyecto serio, se construye en una serie de etapas en donde se han de conjugar recursos, tiempos y gente.

De manera muy genérica se puede describir la planeación desde la definición de objetivos, la delineación de las actividades, la implementación del sistema hasta la medición de resultados y el mejoramiento.

- ❖ Objetivos: Establecimiento de objetivos particulares para estas tres grandes áreas:
 - Diseño Cultural.
 - Entrenamiento y Reforzamiento.
 - Indicadores del Éxito (parámetros y métodos de medición)
- ❖ Actividades para la Implementación: Además de la etapa conceptual, debe incluir las siguientes:
 - Reemplazo de la Filosofía Obsoleta.
 - Transformación del Entorno.
 - Campaña de Concientización.
 - Entrenamiento Formal.
 - Lanzamiento de los Indicadores de Éxito.
- ❖ Monitoreo y Mejoramiento:
 - Análisis de Resultados.
 - Replanteamiento de la Situación Actual.
 - Acciones de Mejora Continua.
 - Reforzamiento Permanente.

3. Diseño para la Excelencia

¿Qué se requiere para que un sistema organizacional logre la excelencia? Es una pregunta muy general y de largo alcance, y por tanto no tiene una respuesta única ni simple. La respuesta que se ofrece en esta ocasión es: *Una organización que responda, y se decida por un cambio cultural a favor de la calidad y la excelencia.*

Este modelo combina los elementos básicos de una cultura en general, los cuales son valores, actitudes y conducta, muy particularmente aquellos que guardan una relación de causa-efecto con resultados de excelencia. La administración de estos elementos, y como son esos aplicados, impregnados y reforzados en la organización, es fundamental en el diseño.

a. Valores de Calidad

Probablemente el concepto de calidad como un valor sea muy genérico y el peso o impacto en una persona no sea muy grande, quizá porque es un discurso ya gastado, o porque su repetición hueca lo volvió monótono y sin sentido.

Si el concepto de *calidad* es fragmentado y cada uno de sus componentes es desarrollado y explicado, su trasfondo se hace elocuente, y es más factible identificar la relación que guarda con la toma de decisiones y la operatividad cotidiana. Además, si estos componentes de la calidad se convierten en valores a través de una educación, el resultado es doblemente reforzador.

Si la calidad es genuinamente importante, y el concepto integral es nítido, para una persona, ésta conducirá la mayor parte de sus acciones y decisiones buscando invariablemente resultados de calidad.

A continuación se proponen una serie de componentes de la calidad, vistos como valores esenciales, que habrían de ser incluidos en la educación formal del empleado dentro de la organización.

Satisfacción (del Cliente y Personal)

Como miembros de una sociedad de consumo, las personas viven una situación de cliente mucho más intensa que su situación como proveedores. Los alimentos, la ropa, el calzado, los accesorios, las herramientas, los juguetes, la diversión, el transporte, y muchos productos y servicios más, están suministrados por proveedores, si se contaran, la cuenta se elevaría a miles ¡cada persona es cliente de miles de proveedores al mismo tiempo!

Lo anterior supone una serie de ventajas para la mayor parte de la población:

- ❖ Saben comportarse como cliente.
- ❖ Sienten lo que siente un cliente.
- ❖ Conocen de necesidades y preferencias.
- ❖ Están posibilitadas para elegir a sus proveedores.

Ejercer la empatía puede proveer una ventaja adicional, existe un dicho popular que reza así: *“Trata a los demás como quieras ser tratado tú mismo”* o la versión *“No hagas a otro lo que no quieras que te hagan a ti”*. Los expertos en mercadotecnia tienen su propia versión que dice: *“Trata a los demás como ellos quieran que los trates”*.

Como los primeros dos dichos hablan de justicia y el tercero habla de complacer, es sensato decidirse por los tres y concluir que a los clientes se les debe trato digno y deferencia. *¿No es lo mismo que esperaríamos nosotros como clientes?*

El trabajo de cada individuo a lo largo de la cadena de valor puede que no sea de contacto directo con el cliente consumidor de los productos que está manufacturando, o servicios que está proporcionando, pero definitivamente, cada empleado o colaborador está en las siguientes situaciones:

- ❖ Tiene una influencia decisiva en el nivel de satisfacción del cliente consumidor.
- ❖ Es proveedor directo de cuando menos un cliente interno, y por lo tanto ese cliente interno representa los intereses de los clientes externos o finales.
- ❖ Es cliente de cuando menos un proveedor interno, y por tanto representa los intereses de los clientes externos o finales.

La importancia que tiene el cliente es fundamental para el negocio, es la razón de ser del negocio, representa la fuente de ingresos, lo cual lo convierte en el patrocinador oficial del negocio ¡Sin cliente no hay negocio! En términos muy generales, la satisfacción del cliente se logra al cumplir íntegramente con sus expectativas.

La mayoría de las estrategias deben estar basadas y dirigidas a conocer a los clientes, lo que de entrada significa comprender y anticipar sus necesidades, y como amarre implica satisfacer y exceder sus requerimientos.

La satisfacción del cliente y la muy personal y profesional satisfacción tienen una relación muy estrecha que me siento confiado de formularlo como axioma:

“El nivel de satisfacción personal y profesional del proveedor es directamente proporcional al nivel de satisfacción del cliente por un producto o servicio prestado en referencia a las especificaciones y condiciones solicitadas”.

$$NSP = NSC \times PoS \times EC$$

Ya sea que el trato directo es con el cliente consumidor, o con un cliente interno, la calidad del servicio debe ser invariablemente de alto nivel y rodeado de las mejores y más genuinas prácticas de las relaciones interpersonales.

Seguridad

La seguridad de las personas no es negociable. Todo producto o servicio ofrecido al cliente debe calificar con un 100% de seguridad. Es inaceptable poner en el mercado productos aparentemente inofensivos pero que bajo ciertas condiciones lleguen a convertirse en armas letales que puedan poner en riesgo la integridad física o mental de los consumidores.

Igual de importante es la seguridad de quienes intervienen en el proceso de producción de bienes. No se pueden tolerar prácticas inseguras que atenten contra el bienestar de cada uno de los trabajadores.

Dada ésta alta responsabilidad en el rubro de la seguridad, es necesario pasar de la condición reactiva, o sea reaccionar después de que se da una condición insegura, a la condición proactiva, que es la prevención de las situaciones inseguras. Existen una serie de buenas prácticas que ayudarían en ese sentido:

- ❖ Involucramiento: comprensión total de todas y cada una de situaciones de riesgo que han sido documentadas y las medidas normativas que las previenen.
- ❖ Verificación: Comprobación en cada etapa del diseño del producto o servicio de todos los elementos de seguridad previstos en condiciones de simulación, así como una doble confirmación para situaciones emergentes o imprevistas.
- ❖ Certificación: una vez terminado el desarrollo del producto o servicio es necesario ponerlo a prueba bajo condiciones reales y extremas de uso, y certificar por medios externos su validez.

Confiabilidad

Los consumidores pagan por un producto o servicio del cual confían se desempeñará de acuerdo a como es anunciado y ofrecido.

- ❖ Un conductor confía en que su coche lo llevara a su destino.
- ❖ Una dama confía en que su apariencia recibirá una agradable recompensa en el salón de belleza.
- ❖ Un niño espera una delicia de un helado de chocolate.

A medida que los productos y servicios cumplan con las expectativas del cliente, el negocio y el trabajo propio serán dignos de confianza. Se puede ser confiable tanto como se confíe en entregar altísima calidad y excelencia.

Funcionalidad

Una de las características más notables de los productos y servicios es su funcionalidad, hasta pudiera decirse que su función define su razón de ser.

- ❖ La función de un rastrillo para afeitar es recortar el vello crecido de la piel.
- ❖ La función de un par de zapatos es proteger los pies de una persona.
- ❖ La función de una computadora es:...

Pudiera antojarse difícil dar una descripción breve de la función de una computadora, los productos y servicios pueden llegar a un grado de sofisticación tan elevado que algunas veces es difícil explicar su función principal, los proveedores tienen la responsabilidad de asegurar todas y cada una de sus funciones.

Rentabilidad

El corazón, y razón de ser, de la libre empresa es el aseguramiento de una porción o margen de ganancia. Un empresario pone en riesgo su capital y su esfuerzo en una inversión que supone le rendirá utilidades.

Cada producto que se adquiere, o cada servicio que se contrata, llevan implícito en el precio una cantidad que el inversionista toma como recompensa por su capital puesto en riesgo.

La matemática es simple, la utilidad es igual al precio de venta menos los costos de producción y venta. $U = P - C$.

Pero el beneficio financiero no es solamente para el inversionista. Una empresa sana en sus finanzas tiene mejores posibilidades de compartir las utilidades de una manera justa entre sus colaboradores. Mayor margen de utilidad significa mejores sueldos, mejores beneficios y mejor lugar de trabajo.

El impacto y contribución de cada uno de los colaboradores para el incremento del margen de utilidad puede darse en innumerables rubros:

- ❖ Reduciendo los defectos y los desperdicios.
- ❖ Aumentando la eficiencia de los procesos.
- ❖ Eliminando las actividades que no agregan valor.
- ❖ Recuperación, reducción, re-utilización y reciclaje.
- ❖ Acciones específicas para el ahorro.
- ❖ Innovaciones a los productos y los procesos.

Estética

Aún los productos que van dirigidos a consumo industrial y los servicios que son intangibles requieren de un cierto nivel de estética. Particularmente importante es la estética en los productos de consumo.

Uno de los factores de decisión de los clientes está basado en el atractivo que el producto tiene en el aparador o en los anuncios publicitarios. Cada producto en el aparador de la tienda compite ferozmente por la atención de los consumidores que se pasean por los pasillos.

No todos tienen la oportunidad de contribuir en el proceso de diseño de un producto, probablemente la mayoría de los empleados no tiene ninguna influencia en la estética o apariencia del producto cuando es concebido, pero lo que sí es seguro es que absolutamente todos tienen la enorme responsabilidad de asegurar que esa belleza plasmada en el diseño sea repetida miles, y cientos de miles, de veces durante la producción masiva del producto.

Pero no solamente la estética es importante en los productos, sino en toda la cadena de valor. El nivel de confort de los que contribuyen a lo largo de los procesos productivos es más alto cuando su entorno y el servicio que reciben de sus proveedores internos están cargados de una presencia agradable a la vista.

- ❖ Un trabajo excelente puede significar un trabajo bello digno de admiración.
- ❖ Un servicio rodeado de amabilidad y cortesía puede ser catalogado como belleza intangible.
- ❖ Gente feliz en un centro de trabajo es gente bella que invita a la colaboración.

Servicio

Hoy en día, la mayoría de las empresas no ofrecen productos concretos, sino están dedicadas a la prestación de servicios intangibles, tales como los bufetes jurídicos o contables, las lavanderías, los servicios de informática, de asesoría técnica, etc.

Pero las empresas que ofrecen productos concretos, no deberían estar limitadas a colocar sus productos, sino a ofrecer soluciones integrales para satisfacer las necesidades de cliente. Estas soluciones integrales están formadas por la combinación de sus productos más un valor agregado en servicio.

Dentro del ámbito productivo, el servicio es un elemento fundamental a lo largo de la cadena productiva. Es a través del servicio como se interconectan las diferentes áreas funcionales y las diferentes etapas del desarrollo y producción de los productos, así como los diversos procesos que se llevan a cabo para hacer posible la elaboración de los productos.

Un servicio de excelencia debe cumplir con las siguientes características:

- ❖ Provisión de soluciones integrales a los clientes, antes, durante y después de colocado el producto.
- ❖ Provisión de alternativas.
- ❖ Provisión de contingencias.
- ❖ Cortesía y trato amable.
- ❖ Comunicación abierta y respuesta inmediata.
- ❖ Ayuda y soporte técnico.
- ❖ Un alto espíritu de servicio.

Integridad

La integridad leída literalmente da la idea de algo que no carece de ninguna de sus partes. Da el mensaje de completo, entero, sin carencias. Tendríamos que hacer un juego de palabras para entender el alcance “integral” del concepto cuando hablamos de la integridad humana. El concepto es importante en los dos ámbitos: el de las cosas y el de las personas.

Es importante en el ámbito de las cosas porque supone una de las variantes conceptuales de la alta calidad, un producto que cumple en integridad con todos los requerimientos es un producto que es digno de ser ofrecido al cliente. Integridad que supone:

- ❖ Cumplimiento con las especificaciones funcionales.
- ❖ Cumplimiento con pruebas y estándares que lo hacen seguro y confiable.
- ❖ Contenido de todos sus componentes previstos y ofrecidos.
- ❖ Precio justo y conveniente para ambas partes.
- ❖ Entrega oportuna en tiempo, cantidad y lugar.
- ❖ Producción bajo prácticas de empresa socialmente responsable.
- ❖ Con un valor agregado en servicio antes, durante y después del proceso.

Y es de capital importancia en el ámbito humano porque define la calidad moral, porque explica la asociación con la ética, y porque muestra el grado de compromiso con la legalidad. La Integridad Humana significa:

- ❖ Honestidad que supera las pruebas de lo falso.
- ❖ Honradez que resiste los embates de la corrupción.
- ❖ Dignidad que no acepta lo sucio e inmoral.
- ❖ Decencia que está por encima del mal decir y el mal actuar.
- ❖ Coraje que eleva el espíritu para cumplir con los compromisos más difíciles y las más altas responsabilidades.
- ❖ Humildad que resguarda en la modestia y libra de la vanagloria.
- ❖ Valor que enfrenta retos, injusticias y desgracias.

b. Actitudes para el Triunfo

Debiera ser así de simple, todo lo que se necesita para lograr la excelencia es una actitud positiva. Pero no es tan simple, porque actitud positiva puede significar una cosa para una persona y algo muy diferente para otra. Así que se hace necesario definir los elementos y el significado que encierra el concepto de *actitud positiva*.

La actitud positiva convendría explicarla como un estado mental y emocional intencionado y programado que permite:

- ❖ Avanzar hacia las metas individuales, familiares, organizacionales, nacionales y globales.
- ❖ Realizar actos que generen y transfieran bienestar a los demás.
- ❖ Tomar decisiones, y actuar, para elevar nuestra estatura moral, posición social y nivel económico.
- ❖ Decidirse y actuar por mejorar una cosa o situación cada vez.

Hay que recordar que las actitudes se presentan en las variantes de pensamiento o creencia, sentimiento e inclinación. Es importante hacer notar que las actitudes se pueden moldear intencionalmente si se tienen propósitos definidos hacia fines específicos, y si se cuenta con la decisión y coraje para el cambio. Ahora habría que identificar aquellas que califican para el concepto actitud positiva, por lo que a continuación se proponen algunas.

Flexibilidad y Apertura

La flexibilidad de pensamiento es la antítesis de la rigidez, la cual impide razonar adecuadamente ante cada nueva situación. La flexibilidad da la posibilidad de adaptarse a situaciones cambiantes y actuar de acuerdo a las nuevas reglas, ventajas o limitaciones.

La apertura es la contraparte de la cerrazón mental, la cual impide aceptar ideas que no sean las propias, o que no correspondan al sistema de creencias. La apertura faculta para aceptar el punto de vista de los demás, de trabajar con ideas ajenas, y de entender los motivos y estilos de los demás.

La flexibilidad y la apertura liberan la postura personal a un nivel adaptativo y gentil, sacuden las estructuras rígidas y cerradas, provocan estados de innovación y diversidad.

Disciplina y Perseverancia

La flojera, la indecisión, posponer las actividades sin razón justificada, abandonar proyectos, realizar las cosas a medias, de mala gana y de mala calidad, esas y otras más, son defectos humanos y situaciones mediocres que impiden el progreso y evitan la excelencia. La disciplina es la medicina que se prescribe para su cura.

La disciplina es el aguijón que hace saltar, es el tónico que energiza, es el detonante que provoca una reacción en cadena. La disciplina convierte lo estático en dinámico, y lo aburrido en apasionante.

Cuando las condiciones adversas provocan desaliento y frustración, el ejercicio de la perseverancia empuja el ánimo para continuar y llegar hasta el final. La perseverancia es el equivalente de la combinación de fuerza física y mental que permite cruzar la línea de meta durante una carrera pedestre, aun cuando el aire no sea suficiente y el estado muscular sea en sumo doloroso.

La disciplina y la perseverancia, son el ejercicio mental donde se combinan la voluntad, el coraje, la decisión, la paciencia y un enfoque dirigido hacia una meta genuina.

Inconformidad y Decisión por la Mejora

El conformismo ciertamente mantiene a las personas en una situación mediocre, previene el movimiento a esferas más altas y sofisticadas, impide acceder a estados de excelencia. La inconformidad bien entendida es un estimulante que no deja lugar para la quietud, es un alimento que no sacia, es una bebida que no satisface.

La inconformidad es un sentimiento que provoca ansiedad, y las únicas formas de sosegarla son, las acciones contundentes para alcanzar otras posiciones, el ejercicio de la creatividad para innovar y el trabajo fecundo para mejorar el estado de cosas.

Este sentimiento de inconformidad se traduce en una postura decidida por el mejoramiento de tal forma que se convierte en una espiral ascendente reforzadora. Cada vez que se alcanza un mejor estado, el sentimiento de inconformidad reaparece y detona de nueva cuenta la búsqueda de la mejora.

Razonamiento Analítico y Pensamiento Crítico

La casualidad existe muchas de las veces por razones de ignorancia, y en otras por razones de economía de pensamiento, tiempo y otros recursos. Las personas tienden a catalogar los eventos como sucesos fortuitos y espontáneos porque no se tiene el suficiente conocimiento para explicarlos, o porque el proceso de encontrar los porqués consumiría cantidades enormes de los recursos.

En realidad todas las cosas y situaciones tienen una razón de ser, la causalidad es la ley que establece que todos los hechos y fenómenos tienen una causal, recuerdese el enunciado de la ley Física *“a toda acción corresponde una reacción”*. Esto es básica y llanamente el fenómeno de causa-efecto, es en esencia el proceso de antecedente y resultados que explican la cadena de sucesos y condiciones que establecen un resultado.

El razonamiento analítico, debido a su enfoque científico, ayuda a desmenuzar los hechos y fenómenos y rastrear sus posibles causas. Esta postura de pensamiento científico da la pauta para que sistemáticamente la persona trabaje con hipótesis sustentadas en razonamientos y pueda establecer múltiples escenarios de solución.

Por otra parte, no todo lo que se ve y se escucha es necesariamente cierto, independientemente de la buena fe y la honestidad de las personas, el mundo está plagado de errores e inconsistencias. El pensamiento crítico pone a prueba la validez de los datos disponibles, capacita para establecer condiciones de cuestionamiento, e introduce un punto de partida para la toma de decisiones bajo riesgo.

Roger Peters (1987) explica el Razonamiento analítico como un componente del la inteligencia lógico-matemática, en donde el pensamiento lógico opta por una planeación sistemática y una estrategia bien formulada; y el pensamiento crítico es la respuesta reflexiva ante una situación dada.

Ambos los cataloga como estados mentales a los que se llega después de un entrenamiento y práctica continuada.

Bondad y Buenas Maneras

La bondad es el lubricante de las relaciones humanas. La bondad y las buenas maneras son el equivalente a un acto de magia que se realiza al contacto humano. Las personas reaccionan en proporción directa al grado de bondad y atención con que son tratados. De forma casi automática se confía en las personas que emanan bondad. Las personas se sienten cómodas con la gente bondadosa.

Por otra parte, cuando se realizan actos de bondad, se recibe una recompensa instantánea en satisfacción y sensación de bienestar interna.

La bondad no puede ser definida tan solo como “un concepto de buena gente”, la bondad tiene muchas facetas, y la suma de todas ellas define a las personas de gran calidad humana.

- ❖ Amabilidad: El ejercicio de la amabilidad conlleva el trato afable o suave, que no lastima, que no ofende; hace que una persona pueda complacer a otra con el uso simple de la conversación y la atención; remueve la frialdad de las relaciones al llevar una carga de afecto.
- ❖ Cortesía: Una demostración de cortesía entrega un mensaje de atención, deferencia, respeto y afecto. La persona que recibe manifestaciones de cortesía es movida al agradecimiento y la retribución.
- ❖ Empatía: El estado sentimental de la empatía da la capacidad de comprensión, tolerancia y agrado. La empatía permite una identificación mental y afectiva, una persona con un alto nivel de empatía es capaz de compenetrar en el ánimo de otra. Las personas que entienden a los demás pueden rendirles un servicio óptimo.
- ❖ Simpatía: La simpatía ayuda a descubrir las cualidades y atractivos de los semejantes, la simpatía es bilateral, una persona que exuda simpatía sentirá simpatía por otra, completándose así un ciclo de agrado mutuo. Las personas que sienten agrado por otras están en condiciones de suministrarles un servicio que rinda satisfacción a ambas partes.
- ❖ Comunicación: La comunicación asertiva previene de malos entendidos y ambigüedades, provee una plataforma para el beneficio mutuo al desproveer y limpiar la relación de situaciones incómodas en el futuro. La comunicación oportuna ayuda a planear exitosamente y previene situaciones de riesgo. La comunicación bien intencionada causa bienestar.

❖ Inclinación al Bienestar: Las personas bondadosas tienen una inclinación firme y permanente por hacer el bien. Su vida está regida por actos que invariablemente causan bienestar a los demás, por tanto su trabajo está definido por esa misma naturaleza:

- Hacen las cosas siempre bien, desde el principio y hasta el final.
- Cada actividad asegura el beneficio para, al menos, otra persona.
- Buscan alternativas para potenciar el beneficio: Mayor Bienestar para Mas Gente.

c. Conductas de Éxito

El triunfo, el éxito, la alta calidad y la excelencia no se dan por casualidad, ni por decreto. Más bien obedecen a una serie de condiciones y factores intencionados y bien estructurados para el logro de tales propósitos.

Las personas dedicadas y entregadas a conseguir resultados de excelencia siguen una serie de conductas propicias para sus fines. Estas conductas triunfadoras se convierten en estrategias de la personalidad y el carácter; los comportamientos de excelencia son estilos de vida pasados por fuego; las decisiones y los actos que llevan al éxito reflejan un plan y el esfuerzo para cumplimentarlo.

El logro de la excelencia es un proceso que incluye conductas que manejen metas genuinas, estrategias inteligentes, planes alineados, actividades esforzadas, y un control estricto de todo el proceso.

- ❖ Las metas requieren de una definición clara y objetiva, precisan de un dispositivo de enfoque que aparte las distracciones y deben fungir como timón de dirección.
- ❖ Las estrategias, deben llevar una brújula orientadora del rumbo, deben cumplir con su misión estimulante, deben ejercer su parte como dosificador de recursos.
- ❖ Los planes han de mostrar el detalle de la tarea, deben indicar los tiempos limitantes, deben establecer el curso específico de las actividades y deben mostrar los recursos a aplicar.
- ❖ Las actividades, por pequeñas que sean, requieren de una cantidad dada de energía. El esfuerzo para completarlas debe ser mayor al requerido. Cada actividad se ha de completar en un índice mayor de calidad.
- ❖ Los controles deben establecer los parámetros de referencia, han de estar instalados en la entrada durante el proceso y al final. Un mecanismo de retroalimentación y respuesta debe estar instalado para dar visibilidad del curso de acción y tomar acción por las posibles desviaciones al plan.

Esfuerzo Permanente

Como se mencionó anteriormente, cada una de las actividades, ya sea física o intelectual, requieren de un gasto considerable de energía, gasto que es proporcional a la magnitud de tal actividad.

De nueva cuenta, la ciencia Física brinda una referencia oportuna al respecto: tómese el hipotético caso de un proyecto personal, de entrada se necesita conocer que tanto tiempo y energía debe ser aplicado para completar el proyecto. Debido a que las unidades de tiempo son de uso cotidiano, se dejan de lado para este propósito didáctico, y el enfoque es al esfuerzo o gasto energético.

La energía se estandariza en unidades simples: los cálculos muestran que se necesitan un total de 1000 unidades de energía, repartidas en un lapso de 10 días, lo cual indica que se necesitan un esfuerzo personal equivalente a 100 unidades de energía por día.

La vida no es tan sencilla, generalmente se llevan a cuentas una multitud de proyectos y tareas que consumen tiempo y energía. Se hace la suposición de que a las 100 unidades de energía, del proyecto mencionado anteriormente, se le suman tareas del hogar, de transportación, de ejercitación física, de educación, etc., de tal suerte que la suma por día alcanza la cifra de 500 unidades de energía.

Si solamente se aplican 200, 300 o 400 unidades de energía cada día, es definitivo que sucederá alguna de las siguientes situaciones:

- ❖ Algunas tareas y proyectos no se concluirán.
- ❖ La calidad de las tareas y proyectos que se completan será inferior a la expectativa.
- ❖ Las tareas y proyectos sufrirán un retraso considerable.

En el otro extremo de la balanza, si se aplican 600, 700, 800, o más unidades por día, se propicia una situación formidable que brinda las siguientes ventajas:

- ❖ Todas las tareas y proyectos se concluirán a tiempo, o mejor aún, con un margen de tiempo a favor.
- ❖ La calidad de las tareas y proyectos se beneficiarán al contar con un margen a favor para una doble confirmación y mejoramiento.
- ❖ El margen a favor puede ser utilizado para mejoramiento personal, en beneficio de los semejantes y la actualización de los sistemas.

Cualquiera que sea la tarea o actividad en que se esté enrolado, se debe de conceder el beneficio del máximo esfuerzo. No hay razón para rehusar invertir las capacidades y habilidades. No se puede considerar a ningún trabajo como insignificante o despreciable. Rendir el mejor esfuerzo cada día equivale a no defraudarse, y equivale a convertir una tarea considerada tediosa en un trabajo fecundo y creador.

El esfuerzo continuado rinde frutos, se obtiene excelencia en lo que se hace, se incrementan los talentos y las habilidades mediante su uso enérgico, prepara para asumir mayores responsabilidades, coloca en posiciones donde se pueden acceder a oportunidades más amplias; pero sobre todo, deja con una agradable sensación de bienestar y satisfacción por un esfuerzo bien aplicado.

Trabajo Inteligente

A diferencia de la conducta del esfuerzo permanente, una conducta de trabajo inteligente busca hacer más con menos, es decir, llegar a un mismo resultado pero con la utilización de menos recursos. No quiere decir que ambas conductas estén en contraposición, sino al contrario son complementarias.

La manera de explicar lo anterior es definiendo y poniendo en claro las capacidades actuales. La conducta del esfuerzo permanente se basa en el uso estricto de las capacidades actuales; la conducta del trabajo inteligente, por un lado intenta amplificar y multiplicar esas capacidades, y por otro lado busca alternativas más económicas y viables para realizar la empresa. La manera de complementarse es que una vez logrado un uso más inteligente de los recursos, el esfuerzo permanente sigue actuando como un refuerzo y confirmación del propósito último de la excelencia.

Las maneras en que el trabajo inteligente logra amplificar y multiplicar los recursos personales (capacidades, talentos y las habilidades), y el uso de posibles alternativas económicas se muestran en la sección **Administración del Conocimiento y las Competencias**. La tarea y el compromiso es invertir una porción de los recursos para desarrollarlas o adquirirlas.

Trabajo en Equipo

Una sentencia en el mundo de la administración reza que “*el resultado del trabajo en equipo es mayor que la suma de los resultados individuales*”, definitivamente es mayor, ya que no se trata de una suma simple, sino de una multiplicación de esfuerzos.

Por otra parte, es difícil concebir empresas que logren sus objetivos a base del mero trabajo individual. La complejidad de la vida diaria, así como la multitud de actividades que se tendrían que realizar para satisfacer todas las necesidades, hacen harto difícil suponer que existen individuos independientes. Nada más alejado de eso, todas las personas son dependientes de una sociedad organizada para satisfacer las necesidades individuales y de conjunto.

Los equipos de trabajo clásico se definían por jugadores de la misma disciplina y bajo un liderazgo autócrata, hoy en día las condiciones del entorno hacen necesario repensar las estructuras añejas y hacer uso de nuevas, como los equipos multi-funcionales, los equipos auto-dirigidos, las celdas de manufactura, los equipos concurrentes, los equipos mentores, los equipos piloto, los equipos de diagnóstico, los equipos de ejecución, en fin, todos aquellos equipos que propongan una ventaja en las operaciones.

Independientemente del estilo y naturaleza de los equipos, los departamentos, o áreas funcionales, de una organización deben estar favorecidos por los principios del trabajo en equipo.

- ❖ Visión y metas compartidas.
- ❖ Plan de trabajo alineado horizontalmente entre los miembros y verticalmente con la visión y las metas.
- ❖ Estructura que provea un flujo eficiente de la información o los materiales.

- ❖ Aprovechamiento máximo de los conocimientos, las habilidades y los talentos individuales a favor de la organización en lo general y de los individuos en lo particular.
- ❖ Carga de trabajo balanceada.
- ❖ Comunicación abierta y asertiva.
- ❖ Participación libre pero ordenada.
- ❖ Ejercicio del buen humor y decisión por la alegría.

Se hace imperativo y vital concederle una alta importancia al trabajo en equipo, así como honrar el valor y la necesidad de unir sinergias y talentos individuales para formar conjuntos de habilidades organizacionales.

Una conducta de trabajo en equipo, y la voluntad y decisión de ser parte de equipos de trabajo de alto desempeño, resulta en un escalón para la excelencia y una confirmación para la ventaja competitiva.

Creatividad, Innovación y Cambio

Existen cuando menos tres justificantes para decidirse por los cambios: la obsolescencia, la competencia y la muerte por aburrimiento. Independientemente de las razones, el cambio debe apuntar siempre al mejoramiento y la excelencia.

La competitividad de una empresa puede estar fuertemente basada en su habilidad para hacer frente al futuro de una manera creativa. Una organización puede ser tan inteligente, productiva y excitante, tanto como estimule la creatividad de sus colaboradores, tanto como promueva un ambiente de creatividad y que tan decididamente se lance en una aventura de innovación.

Una conducta de creatividad e innovación, es una conducta que descarta el conformismo y la mediocridad, es una conducta que no teme al fracaso. Es una conducta disciplinada al cambio y consignada a la excelencia.

Plataforma de Seguridad y Comodidad Laboral

Una conducta de seguridad y comodidad en el lugar donde la gente pasa una parte importante de sus vidas es vital para el desempeño de excelencia. Generalmente las personas que perciben riesgo para sus salud o sus vidas, están en alerta y dedican buena parte de su atención a preservarse a si mismas. También cuando no se sienten cómodas, sufren de distracciones frecuentes al tratar de mejorar su estatus inmediato.

Cuando se da la decisión por la seguridad, y cada uno de los actos llevan esa consigna, el ambiente se torna seguro y confiable, la gente se siente cómoda y no se preocupa más por las amenazas físicas del entorno. La atención, energías y talento puede ser dirigido a desempeños de excelencia.

Gestión para la Motivación, la Alegría y la Pasión

Los retos no tienen que estar necesariamente asociados a niveles altos de estrés. Un trabajo que hace sufrir definitivamente no es digno de conservarse. El ambiente de trabajo debiera ser festivo, alegre y contagiar la chispa y la pasión.

Más de un tercio de la vida diaria pasa en los recintos laborales, no es sensato afirmar que si ese tiempo está impregnado de pesadumbre, aburrimiento o con una carga notable de estrés, se está a gusto trabajando.

La motivación interna actúa como un estimulante que energiza y mueve. Las organizaciones tienen una responsabilidad enorme para crear ambientes que favorezcan la motivación.

La alegría es una forma de vida que facilita el trabajo y los resultados de alta calidad, y eso a su vez es motivo de alegría. Se cumple un círculo virtual reforzador. Las empresas no debieran ver mal la alegría en el trabajo sino por el contrario promover las situaciones que causan placer y alegría, incluso manejar la diversión como un componente del trabajo diario.

La pasión es la forma compleja de motivación y alegría. La pasión se da cuando los motivos internos están alineados con las metas, y los procesos internos y externos causan placer y alegría. Las conductas que exudan pasión no son exclusivamente individuales sino que contagian y arrastran en una marea poderosa.

d. Administración del Conocimiento y las Competencias

Las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden alineados a un propósito compartido. El aprendizaje organizacional es el proceso de alinearse y desarrollar las capacidades y destrezas de los equipos para crear los resultados que la organización espera.

La administración del conocimiento y las competencias tiene la encomienda de resguardar la memoria institucional, sus propósitos son el aprendizaje y el desarrollo de tecnologías.

Conocimiento Institucional:

La mente es una base de datos formidable, incluso el cuerpo guarda información sensorial. Mente y cuerpo trabajan automáticamente para recibir, procesar y almacenar información útil para la vida. El conocimiento institucional es semejante al conocimiento individual.

El conocimiento específico, para las diferentes áreas y disciplinas humanas, sufre un tratamiento especial que inicia con la búsqueda (investigación), continúa en un razonamiento, se almacena en archivos especializados y es posible recuperarlo a voluntad.

La eficiencia y potenciación del conocimiento se logra trabajando en cada una de las etapas del proceso de la información. Una conducta apropiada de ejercicio mental, y conducta de información institucional, prepara para la excelencia.

- ❖ Investigación y Acopio de la Información: existen varios métodos de investigación probados, la clave de ellos se basa en la elección de las fuentes, clasificación las piezas de información y el etiquetado que muestre la relación que guardan entre si y con el tema central.
- ❖ Procesamiento Interno: son básicamente los métodos de razonamiento que utiliza la mente para llegar a conclusiones, como por ejemplo, el método inductivo, el método deductivo, el análisis y la síntesis. Con respecto al procesamiento de información institucional, ahora existen formidables programas informáticos tan generales como los paquetes comerciales hasta los especializados hechos a la medida.
- ❖ Recuperación: en otras palabras, la memoria. La recuperación de la información depende casi en un 100% de la calidad en las dos primeras etapas. Formas erróneas de registro y razonamientos torcidos provocan datos de salida falsos o incompletos, o sea una mala memoria mental o institucional. Las condiciones idóneas para ayudar a las diferentes etapas tienen que ver con una mente fresca y relajada para el caso de la memoria mental, y archivos ordenados y organizados para el caso de la memoria institucional. Un ejercicio frecuente del uso de la información, no repetición sino utilización práctica de los datos, previene de la obsolescencia y el deterioro.

El conocimiento hoy día se considera ya como uno más de los activos de las empresas. Su administración (investigación, recopilación, procesamiento, recuperación, generación y desarrollo) es vital para la sobrevivencia y la conquista de la excelencia.

Aspectos importantes de la administración del conocimiento incluye el manejo de la información del cliente y las operaciones, la documentación de las competencias y la administración de la tecnología.

Especificaciones

Las especificaciones se deben tomar como una referencia a la cual hay que llegar. Su cumplimiento viene a ser uno de los indicadores del desempeño más importantes de la empresa. Las especificaciones no siempre son tan obvias, y no todas ellas las suministra el cliente, por lo que debe existir un mecanismo para identificar todas aquellas que no se reciben de primera mano.

- ❖ Necesidades y Requerimientos del Cliente: Desde el punto de vista del cliente, si se cumplen con las especificaciones se satisfacen sus expectativas. La simplicidad de ello se diluye cuando sus especificaciones son conceptuales solamente, o hacen referencia a estándares o normas oficiales, en tales casos se necesita una estructura dedicada a la investigación y al desarrollo de especificaciones.
- ❖ Estándares de la Industria y del Mercado: Existen organizaciones que han dedicado su ejercicio profesional al desarrollo de estándares. Hoy en día existe cuando menos una organización para cada ramo industrial. El trabajo consiste en identificar aquellas que corresponden a giro propio y lograr dominio sobre todos aquellos estándares que apliquen a los productos.
- ❖ Requerimientos Mandatorios: Además de los estándares voluntarios de la industria y el mercado, existen normas que son emanadas de los gobiernos, o cuando menos validan como oficiales algunas organizaciones propietarias de estándares. En este caso se debe asumir la misma responsabilidad institucional para lograr dominio y por tanto asegurar el cumplimiento.

Competencias y Tecnología:

Las competencias institucionales son el resultado de la acumulación de experiencias, conocimiento y tecnología de las empresas con las cuales operan el negocio. La etapa temprana de la mayoría de las empresas se basa en copia e imitación, la etapa de madurez incluye generación de conocimiento y desarrollo de tecnología propia.

La administración del conocimiento y la creatividad le da a las empresas el nivel de competencia con el que enfrentan la turbulencia del entorno y la incertidumbre del futuro. *Cuanto mas una organización fomenta la investigación, la generación de conocimiento y el desarrollo de tecnología mayor será su fortaleza.*

Entrenamiento, Actualización y Aprendizaje Interminable

Como se mencionó anteriormente, una conducta de preparación, educación y entrenamiento es necesaria para elevar las habilidades a nivel de excelencia. Y debido a que el mundo está en constante movimiento y evolución, toda preparación académica y entrenamiento especializado queda obsoleto después de un cierto periodo de tiempo.

Si bien es cierto que se llega a este mundo dotado con los talentos y habilidades suficientes para sobrevivir, es necesario todo un proceso para desarrollarlos hasta niveles sofisticados. Un músico no logrará ejecutar una sinfonía con toda su belleza sino hasta haber logrado maestría en la música.

Una vez que se ha elegido la profesión u oficio, es imprescindible caminar todos los tramos de aprendizaje oficial y formal, y después decidir por actualizaciones frecuentes acerca de las técnicas y metodologías emergentes, así como una práctica infatigable para la acumulación de experiencia.

La consigna es simple: *actualizarse o perecer*. Cada día se desarrolla nueva tecnología, cada día se anuncian descubrimientos, cada día un conocimiento nuevo es lanzado, y cada día la competencia se vuelve más feroz. Los individuos y las organizaciones están marcados para un interminable proceso de aprendizaje, adaptación y generación de conocimiento nuevo.

Dominio de la Función y Área de Especialización:

“Tenemos que ser muy buenos en lo que hacemos” es una sentencia que pesa sobre las personas en el ramo productivo. La cotización o valor profesional de una persona en el mercado laboral dependerá en mucho del grado de especialización.

Es claro que una empresa depende del nivel de especialización y sofisticación de sus procesos para el índice de calidad de sus productos. Una estrategia lógica es la aplicación de recursos para elevar el nivel en cada una de las operaciones que intervienen en el proceso.

Herramientas Multiplicadoras

Después de la invención de la escritura, se utilizaron una serie de herramientas para hacer más eficiente su uso. La primera herramienta fue la tiza, después vino la pluma mojada en el tintero, después el lápiz, luego la pluma, después la máquina de escribir y finalmente la computadora, sin mencionar los medios masivos de escritura.

Con el ejemplo anterior se demuestra el hecho de que siempre existirá una herramienta que puede hacer que el trabajo sea más rápido, más simple, más económico y más confiable. Las conductas de excelencia buscan la utilización de herramientas que potencien las capacidades.

❖ Sistemas Inteligentes:

Sistemas inteligentes significan sistemas diseñados para facilitar las operaciones complejas, para agilizar las actividades consumidoras de tiempo, para economizar recursos humanos y materiales en procesos que gravan la economía, y para agregar precisión y valor a la información.

Los sistemas inteligentes pueden ser tan simples como un sistema de información (base de datos) o tan complejos como un programa informático para calcular las rutas globales de transportación de UPS, o el sistema de producción de automóviles de la Toyota.

Los sistemas inteligentes no necesariamente son sistemas informáticos que se basan en la computación, mas bien son los sistemas que se diseñan en base a los procesos y los recursos, comparan los elementos de entrada con los de salida, establecen una transformación eficiente a través del valor agregado y la eliminación del desperdicio, y tienen controles y mecanismos de retroalimentación en cada punto crítico.

El depender de sistemas inteligentes no hace vulnerables a las empresas, sino al contrario las posibilita para mejores oportunidades, por lo

que la sugerencia es convertirse en gestores de los sistemas inteligentes para que eventualmente trabajen a favor.

❖ Simplificación

El reducir la complejidad, el tamaño, el costo, la cantidad de operaciones, o la reducción de tiempos significa simplificación. Una conducta guiada hacia la simplificación confiere ventajas que derivan en resultados de excelencia.

En los productos, la simplificación se puede dar con la combinación de componentes y elementos de diseño, con la eliminación de componentes no críticos, con la reducción de tamaños, y en general con rediseños radicales combinando tecnología y materiales.

En servicios y sistemas de producción, la simplificación se puede lograr eliminando las actividades que no agregan valor, reduciendo y combinando actividades, recuperando, reduciendo, re-utilizando y reciclando.

Métodos Analíticos

Ciertamente las personas pueden contar con sus capacidades creativas e intuitivas (experiencias) para tomar decisiones rápidas y resolver situaciones problemáticas emergentes, pero un gran porcentaje de situaciones requieren de un análisis de base científica que lleve a un dato confiable en el cual basar las decisiones.

Cuando los diseños son complicados, cuando la demanda requiere producción masiva, y cuando se tiene incertidumbre por los resultados, es necesario echar mano de las herramientas analíticas.

Edward Deming (1989), al igual que algunos investigadores, han encontrado que una de las causas mas frecuentes del fracaso de las empresas es la carencia de métodos analíticos para la toma de decisiones. Enseguida se describen brevemente los mas recomendados para la industria manufacturera.

❖ Análisis Preventivo:

Premisa de la Carencia de Prevención: Si el diseño y la planeación de proyectos no contienen elementos para identificar las posibles fallas, y la manera de prevenirlas, el costo de corrección se irá incrementando en cada etapa del proceso hasta llegar a situaciones incosteables o de pérdida total.

El elemento justificante del concepto de prevención es el supuesto de que *todo sistema tiene puntos débiles de ruptura, y tales debilidades no son necesariamente evidentes*. Tal supuesto hace necesario considerar un esfuerzo para la identificación de los puntos de falla.

La identificación de la falla en el sistema es el primer paso de prevención. El criterio debe estar directamente relacionado con las características funcionales, de seguridad y de confiabilidad del sistema, así

como todos los demás elementos que son importantes para el cliente en el caso de productos y servicios. Juzgar la severidad de la falla dará la pauta para asignarle la importancia y la prioridad adecuada.

El segundo razonamiento analítico tiene que ver con el origen de la falla. No necesariamente la causa es una sola, sino que puede haber un conjunto de eventos que desembocan en una falla, por lo que la consideración es encontrar la mayor cantidad de causas probables, estas pueden ser independientes entre si (concurren desde diferentes orígenes) o pueden ser una serie de sucesos concatenados desde un mismo origen.

Una tercera etapa en el razonamiento se refiere al ejercicio de encontrar solución a cada una de las causas probables. Debido a que las causas pueden alcanzar un número alto, es necesario calificar la probabilidad, y solamente las causas más probables son las que se atenderán.

Por supuesto, la disciplina para la implementación y comprobación de las acciones preventivas cierran exitosamente el ciclo preventivo.

Existen procedimientos utilizados en la industria para llevar este análisis a un plano estructurado. Desde hace muchos años se ha utilizado el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado. La industria automotriz ha contribuido con el método FEMA (Failure & Effect Mode Analysis) o AMEF (Análisis de Modo de Falla), el cual ha sido adoptado y adaptado por las diferentes industrias.

❖ Análisis Estadístico

El análisis estadístico es, en términos sencillos, el manejo de datos para conocer las probabilidades de que un evento suceda, inferir resultados y describir la información con valores numéricos de una manera estructurada.

Una de las razones principales que han dado lugar al análisis estadístico es la existencia de la variación. En el universo no existe lo

idéntico, cada cosa es diferente, no hay pares iguales. Dependiendo de la escala que se utilice, los valores de medición darán la referencia para los criterios de clasificación y aceptación de las variables.

Existen muchas áreas de aplicación del análisis estadístico, se puede sacar ventaja de esta disciplina en la ciencia en general, en el mercadeo, en la producción masiva, en la medicina y en el desarrollo de nuevas tecnología y productos, en la política, la economía, en fin no existen límites para su aplicación.

En el pasado se tenía que depender de tablas estándar para tomar decisiones en base a una muestra pequeña, o se tenía que echar mano de mediciones totales que se volvían costosas e improductivas. Hoy día gracias a la ayuda de las computadoras se puede tener un análisis estadístico a la medida para cada situación en particular, dándole una confiabilidad mayor a las decisiones, y un ahorro considerable de recursos.

Las herramientas más populares en el análisis estadístico son los Estudios de Mercado, los Diagramas de Pareto, los Histogramas de Distribución Estándar (Límite Central), los Gráficos de Pastel, las Graficas Shewhart para el Control del Proceso, los Estudios de Capacidad de Proceso, entre otros mas especializados.

❖ Diseño de Experimentos

El diseño de experimentos DOE viene a ser la versión científica de la prueba y error. Cada vez que se trabaja en un diseño, cada elemento y cada etapa presentan una serie de variables que tienen al menos dos alternativas posibles. La suma de todas ellas implica un tremendo esfuerzo de análisis y prueba. El diseño de experimentos pone orden a estas situaciones y ofrece el método más económico y seguro para llegar a una decisión que signifique la mejor alternativa.

Una manera sencilla de explicar la utilidad de el DOE es que, basado en experimentos, puede responder a las preguntas ¿Qué factores

debería controlar para lograr un diseño robusto?, o ¿Cómo se puede mejorar la calidad de esta mezcla de factores y variables?

La metodología de la investigación experimental ofrece un potente marco de trabajo para la obtención de conclusiones objetivas de los experimentos y la resolución de problemas empíricos. Las aplicaciones más comunes son:

- La identificación de los factores o variables importantes que tienen mayor influencia en el desempeño del proceso o del diseño.
- La comprensión de las relaciones entre factores (estudios sobre efectos e interacciones principales).
- La obtención de un modelo predictivo que muestre los estados óptimos.
- Información sobre las proporciones de los componentes (mezcla, formulación, receta, lista de materiales).
- La mejora de la calidad de un producto o la comprobación de la robustez de un proceso.

❖ Ingeniería de Diseño de Productos y Servicios

Uno de los principios de la Ingeniería, y su razón de existir, es la búsqueda de métodos seguros para la solución de problemas bajo un aprovechamiento óptimo de los recursos. El diseño de los productos y los servicios es considerado como un problema que requiere una solución.

Los productos y servicios presentan el primer problema en su etapa de conversión de concepto a diseño. El ingeniero debe resolver las diferencias y las brechas que existen entre las ideas del cliente y las posibilidades tecnológicas y financieras para convertir el concepto en un diseño de ingeniería.

Existen muchas técnicas que contribuyen a lograr que un concepto o idea pase por una etapa de diseño robusto y se convierta en un producto final: Diseño Asistido por Computadora (CAD), Construcción de Modelos y Prototipos, Diseño Orientado a (Manufactura, Materiales, Seguridad, Confiabilidad, Estética, Mantenimiento, Economía, Reciclaje), Investigación y Desarrollo, Diseño de Experimentos, y muchas otras más.

❖ Ingeniería de Métodos de Trabajo

También bajo el principio del aprovechamiento óptimo de los recursos, la Ingeniería de Métodos (Ingeniería Industrial) busca la estandarización de los métodos más favorables para la conversión de los recursos en producto terminado.

Los recursos tales como el humano, los materiales, el espacio, el equipo y el capital se conjugan en métodos lógicos, esbeltos, estándar y de fácil aplicación, para lograr un proceso de conversión consistente, confiable y económico.

Las técnicas mayormente utilizadas en la industria son El Estudio de Tiempos y Movimientos, Estudios Predeterminados, Diagramas de Flujo, Análisis de Flujo de Materiales, Investigación de Operaciones, Simulación por Pilotos, entre otros.

❖ Análisis Financiero

El análisis financiero es el método rector de los negocios. Dado que la razón de ser de las empresas es la utilidad económica, el aspecto financiero es crucial en las decisiones. Aun y cuando las empresas no lucrativas no buscan la utilidad económica, el aspecto financiero es igual de importante ya que los recursos siempre son limitados y el objetivo económico fundamental es el aprovechamiento óptimo de estos.

La manera simple de ver las finanzas de la empresa es bajo esta sencilla operación aritmética: Utilidad = al monto total de las Ventas menos el monto total de los Gastos.

Por lo que muestra la formula aritmética, hay dos grandes rubros donde se encuentran las oportunidades para incrementar la utilidad:

- Aumentado el monto de las Ventas, o
- Disminuyendo el monto de los Gastos.

Los productos y los servicios son la fuente de ingresos y por lo tanto la salud de estos es responsabilidad de todos. Cada área funcional tiene una cantidad de recursos que administrar para lograr los objetivos de producción. Cada faceta y cada área del negocio tiene una contribución importante en las finanzas de la empresa, nadie debe estar ajeno al desempeño financiero.

Las técnicas estándar del análisis financiero son, el Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias), el Balance General, el Análisis de Retorno de la Inversión (ROI), Estudios Presupuestales, entre otros.

Independientemente que estos sean realizados por personal de Finanzas, la responsabilidad gerencial es hacer que todo el personal reciba entrenamiento para la interpretación de la información financiera y para la toma de decisiones y acciones dirigidas al mejoramiento de los números.

Administración del Desempeño

Quizá se pueda ser muy hábil para definir metas, pero una habilidad igual o mayor se requiere para conocer el avance de ellas y saber actuar en consecuencia por los resultados obtenidos. El desempeño personal debe ser una de las tareas administrativas de uso cotidiano. Debe ser sencillo, ya que contrario a una carga debe de ser una herramienta para potenciar las capacidades.

Dentro de las organizaciones, la administración del desempeño debe ser una parte importante de las estrategias hacia la excelencia.

Es necesario contar con un sistema de medición estricto, preciso, a todos los niveles, y para todas las áreas funcionales, para conocer el estado de avance de los proyectos, así como el desempeño de los principales indicadores del negocio.

Las conductas que se apegan a la medición tienen una referencia válida para confirmar si los resultados son de excelencia, y para actuar en consecuencia.

4. Espiral Reforzadora

Durante muchos años se vivió con la disyuntiva de escoger entre productividad o calidad, no se puede tener ambas cosas decían los directores de empresas. Desafortunadamente muchas empresas siguen viviendo esa realidad que se torna en círculos viciosos degenerativos: *la mala calidad engendra mala calidad y disminuye la productividad.*

Afortunadamente se ha demostrado que contrario a la idea anterior, se puede trastocar en una espiral reforzadora: *la calidad favorece a la productividad, y ésta a su vez favorece a la calidad.* Es un mero asunto de decidirse a construir y operar un sistema regido por una cultura de calidad y excelencia.

Círculos Virtuosos

Hay un proceso reforzador referente al aumento de la calidad, Edward Deming (1989) afirmaba que las mejoras de calidad promueven toda una reacción en cadena que puede expresarse de la siguiente manera:

- Se implementan acciones concretas para aumentar la calidad tales como la reducción del reproceso, del desperdicio, de los errores y de los retrasos.
- La utilización de la capacidad instalada aumenta, y por tanto,
- El costo de la conversión disminuye.
- Esto significa una mejora de la productividad.
- Una mejor calidad y precios mas bajos conquistan mas mercado,
- Se permanece en el negocio, y
- Hay más y más oportunidades de negocio.

El círculo virtuoso sucede también a nivel personal, cada operario, cada profesional cuando son entrenados para la alta calidad sucede la siguiente reacción en cadena:

- Los resultados de alta calidad y productividad se ven reflejados en cada operación,
- El orgullo, la satisfacción personal y la moral se elevan,
- La calidad y la productividad se benefician.

Utilidad Creciente y Apalancamiento

La utilidad creciente no es exclusiva del ámbito financiero (utilidad económica), pero el concepto es similar: *se requiere de una inversión para obtener una utilidad, una vez obtenida, la utilidad sirve para renovar la inversión y obtener más utilidad.*

Aplicado a la calidad y la excelencia a nivel organizacional, la inversión son las decisiones gerenciales, el entrenamiento y la aplicación de recursos dedicados a este fin. La utilidad son los resultados de alta calidad y productividad que sirven de base para inversiones renovadas o mejora continua.

Aplicado a la excelencia a nivel personal, la inversión son los esfuerzos educativos, la dedicación al trabajo, las acciones concretas al mejoramiento personal, las acciones dirigidas a mejorar los sistemas que usa la persona, y las acciones dirigidas a llevar un beneficio a los demás. La utilidad es el mejoramiento social y económico, satisfacción, una moral elevada, un orgullo en alto y una sensación de bienestar y felicidad. Utilidad que sirve de base para un ciclo continuo de mejora ascendente.

Leyes de la Utilidad Creciente:

- *Haz más de lo que te pagan por hacer y los servicios que prestas rendirán más dividendos y excederán con mucho al esfuerzo realizado.*
- *A medida que se logra la excelencia, el esfuerzo es menor y la recompensa mayor.*
- *Todo sistema contiene una cantidad dada de energía que tiende al caos, un sistema diseñado es capaz de encauzar esa energía a través de canales de realimentación reforzadora.*

Andrew Grove (2001) Explica que existen dos maneras de incrementar la productividad interna, uno aumentar la rapidez de las operaciones o incrementar su apalancamiento, esto último significa el

rediseñar las actividades inteligentemente de tal suerte que el esfuerzo y la velocidad sean las mismas pero el resultado sea superior”.

Se tienen dos técnicas básicas de alto apalancamiento, la automatización y la simplificación (reducción) de actividades. La primera consiste en ayudarse de tecnología y equipo para ejecutar las actividades y la otra es llanamente reducir en un cierto porcentaje el número de actividades requeridas para obtener un resultado dado.

El apalancamiento tiene que ver con la utilidad o ganancia. Tómese la premisa de que *“todo sistema tiene cuando menos un punto en donde un cambio pequeño provoca un resultado enorme”*. Si lo anterior se considera como cierto, entonces se tiene que con la misma aplicación de recursos se obtiene una utilidad mayor.

La tarea es la identificación de ese punto: el punto de apalancamiento ¿Qué recursos y en que parte del sistema se encuentra el punto que dará la ventaja de una utilidad mayor? Un cambio en el punto de apalancamiento puede ser de modestas mejoras en los resultados de los múltiples procesos internos, o de tal magnitud que se transforme en una ventaja competitiva.

Cualquiera que sea el caso, la conducta dirigida a buscar el apalancamiento es una buena práctica que conduce a la excelencia. Como una consigna se puede afirmar que *“Uno de los puntos de mayor apalancamiento de las organizaciones se encuentra en la cultura. Apalancando hacia una cultura de calidad y excelencia, el resto de los esfuerzos se verá multiplicado y por tanto los resultados se verán hartos favorecidos”*.

IV. CONCLUSIONES

Dentro de la cultura de calidad y excelencia, los clientes, la empresa, los asociados o empleados y la comunidad son parte de una alianza mutuamente incluyente en la que el resultado invariable es el beneficio mutuo, la calidad y la excelencia deben favorecerlos por igual. No se pueden concebir situaciones de alta calidad y excelencia si alguno de ellos es excluido.

La Calidad y la Productividad no deben verse como conceptos separados, más bien son mutuamente reforzadores y dan fruto a situaciones ganadoras. La calidad no es excluyente de la productividad, ambas se refuerzan mutuamente y el cuidado de ambas trae consigo ventaja competitiva.

Este modelo intenta reforzar los sistemas de calidad de la empresa con el componente del factor humano, el factor cultural, resultando en una cultura de calidad y excelencia que cumpla las funciones de palanca multiplicadora y ventaja estratégica.

En la medida en que se identifiquen los valores, las actitudes y las conductas, y se decida enriquecerlos por valores de calidad, actitudes para el triunfo y conductas de éxito, el desempeño y la competitividad se verán beneficiados. Entendiendo que los cambios en las estructuras de mercado, la globalización y los avances tecnológicos hacen de ésta decisión un imperativo para la supervivencia.

Definitivamente no es posible comprobar la validez y efectividad de este modelo con la simple lectura, pero se lanza el reto a los directivos para realizar un pequeño programa piloto de bajo costo que permita medir y comprobar el impacto que tiene el cambio cultural dentro de la organización. Queda pues ésta propuesta a los directivos para su valoración, adecuación e implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Cornejo M. Á., (1995). Todos los Secretos de la Excelencia. Editorial Grijalbo.
México

Deming W.E., (1989) Calidad, Productividad y Competitividad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.

Myers D.G., (2005) Psicología Social. Editorial McGraw Hill, 8ª. Edición. México

O'Connor J./McDermott I. (1997) El Lenguaje Corporal (Principles Of PNL)
Editorial Plaza & Janes. España

Robbins S., (2004). Comportamiento Organizacional. Edictorial Pearson
Education (Prentice-Hall), 10a. Edición. México

Rokeach, M., (2005) The Nature of Human Values. Repertorio de Valores (Rvr).
p6

Senge Peter M., (1998). La Quinta Disciplina. Editorial Granica, 1ª. México.