

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

***CULTURA LABORAL Y EXCELENCIA EN MEXICO***

***PRESENTA: MEJIA CERVANTES ARTURO***

***ASESOR: MENDOZA PEREZ JUAN***

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn circle. The signature is stylized and appears to be 'Arturo Mejía Cervantes'.

***LICENCIATURA EN ADMINISTRACION***

## INDICE

INTRODUCCION	9
1. LA CULTURA LABORAL MEXICANA	13
1.1. ANTECEDENTES DE LA CULTURA MEXICANA	14
1.2. EL COMIENZO DE LA CULTURA INDUSTRIAL MEXICANA	16
1.3. LOS VALORES CULTURALES EN MEXICO	18
1.3.1. RASGOS CULTURALES DE LA SOCIEDAD LABORAL MEXICANA	19
1.3.1.1. LA FAMILIA	19
1.3.1.2. RELIGION	20
1.3.1.3. EDUCACION	21
1.3.2. RASGOS PERSONALES DE LA SOCIEDAD LABORAL MEXICANA	23
1.3.2.1. ETIQUETA	23
1.3.2.2. STATUS	23
1.3.2.3. ESTETICA	24
1.3.2.4. ETICA	25
1.3.2.5. ASPECTO PERSONAL	25
1.4. HABITOS NEGATIVOS QUE COEXISTEN CON LOS VALORES MEXICANOS ACTUALES	26

1.4.1.	EL MALINCHISMO	27
1.4.2.	LA IMPUNTUALIDAD	27
1.4.3.	EL CREDENCIALISMO	28
1.4.4.	EL SOBORNO	28
1.4.5.	EL CINISMO	28
1.4.6.	EL ABSTENCIONISMO	29
1.4.7.	LENGUAJE DEVALUATORIO	29
1.4.8.	LAS ANTESALAS INTERMINABLES	29
1.4.9.	LOS CHISTES PROYECTIVOS	30
1.5.	SISTEMAS DE VALORES EN EL TRABAJO Y EN EL DESCANSO DEL MEXICANO	30
1.6.	RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS MEXICANOS	31
1.7.	EDUCACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO	31
1.8.	CALIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO	33
1.9.	LA ADMINISTRACION TRADICIONAL EN MEXICO	35
1.9.1.	EL MODELO TRADICIONAL	36
1.9.1.1.	LA PLANEACION	36
1.9.1.2.	ORGANIZACION Y DELEGACION	37
1.9.1.3.	CONTROL Y SEGUIMIENTO	38
1.9.1.4.	EVALUACION Y PROMOCION DE UN GERENTE	38
1.9.1.4.1.	EVALUACION	38

1.9.1.4.2. PROMOCION	39
1.9.1.5. CAPACITACION Y DESARROLLO	40
1.9.1.5.1. ADMINISTRACION MEDIA	40
1.9.1.5.2. TRABAJADORES	41
1.9.1.6. ACTITUDES DEL GERENTE SUBORDINADO	42
1.9.1.6.1. ACTITUD HACIA EL PUESTO	42
1.9.1.6.2. ACTITUD HACIA EL CAMBIO	42
1.9.1.6.3. ACTITUD HACIA EL CONFLICTO	43
2. LA EXCELENCIA	44
2.1. LOS ALCANCES DE LA EXCELENCIA	45
2.2. DEFINICION DE EXCELENCIA	47
2.2.1. PRODUCTIVIDAD	50
2.2.1.1. DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD	50
2.2.2. CALIDAD	58
2.2.2.1. CONCEPTO DE CALIDAD	59
2.2.2.2. EVOLUCION DEL CONCEPTO CALIDAD	65
2.2.2.2.1. PRIMERA GENERACION: CONTROL DE CALIDAD POR INSPECCION	65
2.2.2.2.2. SEGUNDA GENERACION: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	67
2.2.2.2.3. TERCERA GENERACION: EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL	68

2.2.2.2.4.	CUARTA GENERACION: MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE CALIDAD	69
2.2.2.2.5.	QUINTA GENERACION: CALIDAD TOTAL Y REINGENIERIA	71
2.2.2.2.6.	SEXTA GENERACION: REARQUITECTURA DE LA EMPRESA Y REINGENIERIA DE LAS ESTRUCTURAS DEL MERCADO	73
2.2.3.	COMPETITIVIDAD	76
2.3.	LOS PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA	79
2.4	ESTRATEGIAS DE EXCELENCIA	83
2.5.	PREMISAS DE EXCELENCIA	94
2.6.	FILOSOFIA DE LA EXCELENCIA	95
2.6.1.	LA MORAL PROTESTANTE	96
2.6.2.	LA BUSQUEDA DE LA CALIDAD	98
2.7.	ENFERMEDADES DE LA EXCELENCIA	99
2.7.1.	ENFERMEDAD DE LA IDEALIDAD O QUEMADURA INTERNA	99
2.7.2.	ENFERMEDADES DEL NARCISISMO	100
3.	LA DICOTOMIA MEXICANA	103
3.1.	PROBLEMAS PARA IMPLANTAR LA EXCELENCIA EN MEXICO	104
3.1.1.	LA DICOTOMIA NACIONAL	105

3.1.2.	LOS EMPRESARIOS MEXICANOS NO HAN HECHO SU TAREA	107
3.2.	EL RETO DE LOS EMPRESARIOS MEXICANOS: GANARSE LA CONFIANZA DE LOS CONSUMIDORES NACIONALES E INTERNACIONALES	108
3.2.1.	EL MERCADO NACIONAL	108
3.2.1.1.	EXCELENCIA EN MEXICO	111
3.2.1.2.	LAS EMPRESAS MAS ADMIRADAS EN MEXICO	112
3.2.1.3.	PRODUCTIVIDAD	114
3.2.1.4.	CALIDAD	115
3.2.1.4.1.	PRUEBAS DE CALIDAD DEL INSTITUTO MEXICANO DEL CONSUMIDOR	115
3.2.1.4.2.	EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	118
3.2.1.4.3.	GANADORAS DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	124
3.2.2.	MERCADO INTERNACIONAL	129
3.3.	EMPRESAS DE CAPITAL NACIONAL O MAYORITARIAMENTE MEXICANO QUE HAN DESTACADO EN LA EVALUACION DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	131
3.3.1.	ALAMBRES PROFESIONALES S.A. DE C.V.	131
3.3.1.1.	FILOSOFIA DE CALIDAD	132
3.3.1.2.	IMPLANTACION	133
3.3.1.3.	RESULTADOS	134

3.3.2.	HYLSA S.A. DE C. V.	136
3.3.2.1.	HYLSA DIVISION ALAMBRON Y VARILLA (DAV)	137
3.3.2.1.1.	FILOSOFIA	138
3.3.2.1.1.	CONCEPTUALIZACION	140
3.3.2.1.1.	RESULTADOS	142
3.3.2.1.1.	ALGUNAS LECCIONES DE LA EXPERIENCIA	
	HYLSA, DAV	146
3.3.3.	CRYSEL/ GRUPO CYDSA	148
3.3.3.1.	FILOSOFIA	150
3.3.3.2.	INFORMACION, MEDICION Y ANALISIS	157
3.3.3.3.	PLANEACION	159
3.3.3.4.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	162
3.3.3.5.	EFFECTOS EN EL ENTORNO	166
3.3.3.6.	RESULTADOS	167
3.3.4.	PINTURAS OSEL S.A. DE C.V.	170
3.3.4.1.	LA EMPRESA	170
3.3.4.2.	SATISFACCION DEL CLIENTE	171
3.3.5.	ENGRANES CONICOS S.A. DE C.V.	174
3.3.5.1.	LA EMPRESA	174
3.3.5.2.	IMPLANTACION DEL PROGRAMA DE CALIDAD	175

<b>3.3.6.</b>	<b>CEMENTOS EL YAQUI S.A. DE C.V.</b>	<b>176</b>
<b>3.3.6.1.</b>	<b>LA EMPRESA</b>	<b>176</b>
<b>3.3.6.2.</b>	<b>EL MODELO DE CEMENTOS EL YAQUI</b>	<b>177</b>
<b>3.3.7.</b>	<b>AUTOMOVILISTICA ANDRADE S.A. DE C.V.</b>	<b>178</b>
<b>3.3.7.1.</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>178</b>
<b>3.3.8.</b>	<b>VITRO FIBRAS S.A.</b>	<b>179</b>
<b>3.3.8.1.</b>	<b>VITRO QUIMICA, FIBRAS Y MINERIA</b>	<b>181</b>
<b>3.3.9.</b>	<b>VELCON S.A. DE C.V.</b>	<b>183</b>
<b>3.3.10.</b>	<b>FABRICACIONES Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES S.A. DE C.V. (FRISA).</b>	<b>185</b>
	<b>CONCLUSION</b>	<b>188</b>
	<b>APENDICE</b>	<b>192</b>
	<b>GLOSARIO</b>	<b>202</b>
	<b>ABREVIATURAS LATINAS</b>	<b>205</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>206</b>

## INTRODUCCION

En el mundo actual, en la antesala del siglo XXI, han tomado el poder las naciones con economías fuertes, prósperas. El dominio militar o por medio del derecho internacional han pasado a segundo término. es una etapa en donde se habla de libre comercio, y la estrategia de desarrollo es la relación de crecimiento sostenido y el comercio exterior.

México pretende "occidentalizarse" para competir en el nuevo ámbito mundial, que exige Calidad Integral. Tiene que reorganizar su estructura productiva, aprovechar la tecnología existente, los recursos humanos y recursos naturales con que cuenta el territorio nacional.

El país abrió sus fronteras de manera muy rápida, fue corto el tiempo utilizado para reestructurar su modelo de crecimiento que presentaba una amplia desventaja en competitividad, en su economía cerrada de 1940 a 1970 no se fomentó la competencia interna.

Los empresarios no se preocuparon por mejorar sus productos, por competir entre ellos y por otro lado dependían de la tecnología y capital extranjero.

Actualmente sólo unas cuantas industrias se encuentran en condiciones de hacer frente a las firmas extranjeras. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas se encuentran fuertemente amenazadas por la falta de mercado para sus productos que no cuentan con la calidad que desea el consumidor.

La teoría administrativa de la excelencia puede aportar algunos lineamientos de crecimiento sostenido, si los empresarios nacionales quieren elevar al nivel de

competencia internacional sus industrias deben fomentar el grado de excelencia para mejorar la producción de artículos y servicios, con el fin de ganarse la confianza de los consumidores nacionales e internacionales ( La vía más saludable de financiamiento es la exportación de productos con valor agregado).

Dicha teoría administrativa abarca a todas las esferas de acción como escuelas y organizaciones productivas públicas y privadas. No sólo implica inversión, tecnología e innovación, sino renovadas actitudes y aptitudes de la fuerza laboral, y del nivel medio y alto en las entidades sociales.

Los líderes que dirijan cualquier entidad social deben informarse de los métodos y procedimientos más nuevos, pueden importar modelos, sistemas y teorías de otros países, pero deben ser analizadas y adaptadas a la cultura laboral mexicana.

La excelencia se ha interpretado como sinónimo de Calidad Total. Sin embargo ésta teoría administrativa es algo más global. Incluye a la Calidad Total en su conformación básica.

El presente trabajo tiene como objetivo general, fomentar los esquemas de la excelencia para mejorar la producción de artículos y servicios, con el fin de que las empresas mexicanas adquieran la confianza y reconocimiento de los consumidores nacionales y extranjeros, por lo cual se analiza dicha teoría administrativa, se exponen los principales problemas para su adaptación a la dicotomía mexicana donde contrastan las teorías y procesos más modernos de producción recientemente implantados con el modelo de producción tradicional autocrático y rezagado tecnológicamente, y por último en que áreas administrativas han trabajado o que modelos han implantado las organizaciones competitivas de capital nacional o mayoritariamente mexicano, avaladas por el Premio Nacional de Calidad.

En el primer capítulo se presentan antecedentes de la cultura mexicana que influyen en la cultura laboral, se destaca el momento histórico del nacimiento de la industria en México, se exponen los hábitos y valores en los que se basa la cultura laboral mexicana, y se hace un análisis del modelo tradicional de administración en México.

El segundo capítulo engloba el concepto de excelencia. Menciona a Japón como una sociedad modelo. En el presente son las sociedades las que compiten entre sí, no es un sólo sector como podría ser el sector automotriz americano contra el sector automotriz nipón, sino que debe abarcar a los proveedores, distribuidores, trabajadores, etc., y éstos forman parte de la sociedad, son las sociedades las que compiten.

Posteriormente se expone la definición de excelencia, y como se adaptó el término a la actividad empresarial, su filosofía y elementos que la conforman: productividad, calidad, competitividad. También se menciona algunos inconvenientes de la excelencia como las enfermedades de la idealidad o quemadura interna y enfermedades del narcisismo causadas por la tensión y la angustia a la que se exponen los empleados en las empresas que han implantado dicha teoría administrativa y exigen cada día más del individuo.

El tercer y último capítulo se centra en la realidad mexicana. Se exponen de manera global, los problemas que se presentan en la actualidad para implantar la excelencia como forma de vida. Se presenta la situación de los productos manufacturados en México en el entorno nacional y mundial; se muestra qué se está haciendo para difundir la Calidad, principal elemento de la excelencia. Se menciona el Premio Nacional de Calidad, sus antecedentes, objetivos y su modelo de mejora continua.

Finalmente éste capítulo se ocupa de las empresas de iniciativa mexicana que han sido galardonadas con el *Premio Nacional de Calidad* (reconocidas oficialmente por su competitividad): Alambres Profesionales; Hylsa (DAV); Crysel (Grupo Cydsa); Pinturas Osel; Engranés Cónicos; Cementos El Yaqui; Automotriz Adrade; Vitro Fibras; Velcon; y Fabricaciones y Representaciones Industriales (FRISA).

**1. LA CULTURA LABORAL  
MEXICANA**

## 1.1. ANTECEDENTES DE LA CULTURA MEXICANA

Los antecedentes de la cultura mexicana actual comienzan con la destrucción de lo que los autores de historia llaman "La nación mexicana". Muy poco quedó de ella. Siete de ocho partes de la ciudad de Tenochtitlán fueron destruidas por los españoles antes del asalto final que culminó con la conquista.

En la Colonia es cuando se introduce la religión católica, el idioma español y nuevas formas de trabajo.

Los habitantes de La Nueva España fueron el resultado de la fusión de dos culturas, en su mayoría mestizos descendientes de tlaxcaltecas, españoles y pobladores de las lagunas que se encontraban bajo el dominio de los aztecas hasta antes de la Colonia. Los españoles que llegaron a México durante la Colonia fueron descendientes de familias pobres, la mayoría de labradores, originarios de las provincias vascongadas, de las montañas de Santander y de Galicia. Personas de pocos estudios y precarios conocimientos técnicos. Unos llegaban apoyados por parientes ya establecidos en el Nuevo Mundo y los que no los colocaban sus paisanos en buenos empleos. El compadrazgo fue patente desde entonces.

Los españoles establecidos en la colonia amasaron riquezas pero en muchas ocasiones sus hijos vivieron en la ociosidad. Los mimaron y no les forjaron una mentalidad emprendedora y productiva.

Los evangelizadores forjaron la mentalidad de los nativos del Nuevo Mundo, se preocuparon por su educación pero a diferencia del mundo puritano en Norteamérica, no les enseñaron a ser independientes. En el Catolicismo no se requirió leer la Biblia, los evangelizadores les explicaban lo que ella contenía, por lo que no fue necesario aprender a leer. En el mundo puritano la educación fue vital. "Se

consideraba a los analfabetos como seres condenados, ya que no podían leer la Biblia que era el medio de comunicación con Dios. Por lo que apenas llegados a Massachusetts, se ocuparon de establecer escuelas. Preocupados por la educación de sus clérigos fundaron Harvard College en 1634<sup>1</sup>. Aunque se debe reconocer el esfuerzo de los evangelizadores quienes se preocuparon por la educación y la defensa de los nativos.

En las escuelas de la Nueva España podían asistir los nativos, mestizos y criollos, pero éstos últimos ocuparon los mejores puestos por estar mejor relacionados.

Durante la colonia la cultura religiosa, escolástica y tradicional se impuso en las instituciones docentes. El hombre fue respetuoso de las tradiciones y autoridades establecidas.

En el periodo de Independencia todo tendía a favorecer el desarrollo de una personalidad individual, enérgica, racionalista que luchara por los ideales Universales como la libertad la igualdad y el progreso.

Años más tarde la lucha entre conservadores y liberales desgarró al país y evitó que éste pudiese organizar su sistema educativo y económico.

Cuando el movimiento de Reforma triunfó, la filosofía positivista guió la educación mexicana, filosofía que vio en el desarrollo científico naturalista el único camino de la educación y el progreso, concebido éste con un sentido material.

En la época porfiriana el país se estabilizó. El dictador puso orden en el país, lo organizó jurídicamente a través de los códigos civil y de comercio, inició su desarrollo económico impulsando la agricultura y la ganadería, reabriendo la minería, creando una vasta red ferroviaria e implementando la explotación de los mantos

---

<sup>1</sup> Moynano Paniello, Angela et al. *Estados Unidos de América. Síntesis de su historia*. Alianza, México, 1986, p. 26.

petroleros. Sin embargo todo dependía del capital extranjero, sin consideración alguna a los intereses nacionales.

La Revolución tendió a corregir los vicios de la época porfiriana. Se estableció la enseñanza rural y técnica. La segunda abrió una amplia gama de especialidades que exigía el desarrollo de un país que marchaba hacia la industrialización.

## 1.2. EL COMIENZO DE LA CULTURA INDUSTRIAL MEXICANA

Es hasta la década de los cuarentas cuando México inició su desarrollo industrial. Los países industrializados participaban en la Segunda Guerra Mundial, su industria se dedicaba a fabricar artículos militares por lo que México se vio en la necesidad de sustituir productos y bienes de capital de importación. A su vez se convirtió en proveedor de materia prima de los Estados Unidos que también tomaron parte en la guerra.

Según Rostow, México inició su despegue en 1940 y su marcha a la madurez en 1960. En 1940, el hierro, el acero y la electricidad se convirtieron en los principales sectores económicos, en 1960 los vehículos motorizados experimentaron un auge. En la década de 1970 la producción de nitrógeno, plástico y fibras sintéticas fue importante. Sin duda fue en esta década que México inició una economía de desarrollo comercial más diversificada. (*W.W. Rostow, The World Economy: History and prospect*).<sup>2</sup>

México desarrolló la industria protegiéndola con altas barreras arancelarias y leyes proteccionistas que la ampararon de la competencia exterior, los industriales

---

<sup>2</sup> W.W. Rostow, *The world economy: history and prospect* (La economía mundial: historia y perspectivas), impreza de la Universidad de Texas, Austin, 1978, p.436. Citado en la *Revista Management Today*, No. 15, noviembre, México, 1986.

vivían en una zona donde no existía la competencia por lo que no se preocuparon de mejorar sus productos, ni por competir entre ellos ya que el mercado era regionalista, cautivo y sin muchas alternativas.

El proteccionismo ha sido una de las estrategias más importantes de los países desarrollados como Inglaterra, los Estados Unidos y Japón. Sin embargo en muchas regiones del mundo el proteccionismo se prolongó más tiempo del necesario. El alto nivel de eficiencia y productividad industrial iniciado desde la década de 1970 por algunos países como Alemania, Francia y Japón, modificaron sustancialmente el orden que regía al comercio internacional, al comenzar la conquista de mercados de otros países incluyendo a los Estados Unidos.

A partir de entonces la economía del mundo inició su tránsito del bipolarismo que había prevalecido hacia el multipolarismo.

Con el multipolarismo se presentó la globalización de los mercados y su consecuente interdependencia, iniciándose la competencia a nivel mundial. Cuando apenas México evaluaba la posibilidad de abrir sus fronteras los mercados internacionales ya habían cambiado y con ellos las condiciones de desarrollo.

Mientras la globalización comercial se generalizaba, la gerencia mexicana era básicamente incipiente y acorde a un entorno envuelto de proteccionismo, el arte de administrar se aprendía a la antigua, esto es a manos del jefe experto con vocación para enseñar y para transmitir experiencias.

A pesar de los cambios que se han dado en el mundo, México es importante para la economía mundial, tiene relaciones comerciales con el mayor acreedor del mundo, Japón y con el mayor deudor del mundo, Estados Unidos.

México ocupa el tercer lugar en relación al volumen de transacciones con los estadounidenses detrás de Japón y Canadá, por otro lado debe la tercera parte de su deuda a instituciones y bancos de Estados Unidos. La recuperación de los créditos otorgados depende de la buena salud de las actividades industriales y comerciales.

mexicanas.

Japón es el segundo país inversionista en México detrás de los Estados Unidos.

"México ya no está en posición de decidir si se integra o no a la economía global, los competidores extranjeros ya están dentro del territorio nacional, y ahora, lo importante es enfrentar el desafío de participar competitivamente en un mercado abierto que exige calidad integral".<sup>3</sup> La situación actual de México ante la globalización obliga a los dueños-directores y gerentes, a emprender una nueva cultura industrial que sea competitiva. Un instrumento de competitividad probada es la Calidad Total, la calidad es el pasaporte internacional de los productos.

El mayor cambio que se necesita en el sector laboral mexicano para lograr la calidad, es mejorar la fuerza laboral, la gente es la que construye una nación. El mundo de hoy tiende a convertirse en un sólo organismo financiero, económico y comercial. "en donde la habilidad para conquistar nuevos mercados reside en la capacidad de eficiencia y de productividad integral de cada país. Un mundo en el que realmente son las sociedades las que compiten entre sí"<sup>4</sup>

### 1.3. LOS VALORES CULTURALES EN MEXICO

La cultura se compone de valores, costumbres y creencias. Los valores culturales y tradiciones ejercen efecto en todas las actividades de las Personas Económicamente Activas de México (PEA). Influyen en la forma en que realizan su trabajo, en sus relaciones interpersonales, en su percepción del mundo y en su

---

<sup>3</sup> XXIII Convención Nacional de Comercio Exterior, México ante el reto de la globalización, EXPORméxico, marzo de 1994, p. 65.

<sup>4</sup> Cárdenas G., Luis G. (conociente de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicana en 1989), COMPTON, No. 11, mayo, México, 1989, p. 41.

autoestima como individuos.

Los fenómenos culturales se dividen en dos grupos. El primer grupo consiste en valores culturales profundamente arraigados: la familia, religión, educación, etc. El segundo grupo consiste en costumbres, hábitos y características de conducta que no incluyen valores culturales profundos, por ejemplo el status o el aspecto personal.

Los del segundo grupo son los que frenan sistemáticamente la modernización. Estos fenómenos culturales son predominantes no generales. No todos los individuos rigen su vida por las costumbres y valores que caracterizan a la sociedad en que viven, ni comparten sus creencias. Además la cultura evoluciona, los valores de un joven actual no son los mismos de un joven en la década de 1930. Las costumbres y hábitos se pueden modificar.

### 1.3.1. RASGOS CULTURALES DE LA SOCIEDAD LABORAL MEXICANA

Los rasgos culturales son varios. Eva Kras en su obra *La administración mexicana en transición* (1991). Menciona cinco: La familia, la religión, la educación, el nacionalismo y la sensibilidad personal. Sin embargo los de más influencia en la vida laboral son: la familia, la religión y la educación.

#### 1.3.1.1. LA FAMILIA

La familia es la base de la sociedad mexicana, es encabezada por el padre. A partir de la familia se extienden lazos de confianza fuerte afiliación y apoyo emocional. En general los niños se desarrollan sintiéndose protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Estas afiliaciones se trasladan al lugar de trabajo donde

se prefiere contratar a parientes y amigos cercanos a la familia de los dueños y empleados de confianza.

Como resultado del ámbito familiar el dueño o gerente general sustituye la figura paterna como autoridad moral. Los subordinados aceptan y obedecen sus órdenes sin cuestionarlas y su responsabilidad se limita al fiel cumplimiento de las instrucciones. Este sistema sigue funcionando en las empresas familiares, no tanto en las empresas medianas o grandes en las cuales se modifica la estructura pero sin disminuir la importancia de los lazos familiares a todos los niveles de la sociedad.

Los trabajadores mexicanos no son afectos a trasladarse lejos de su lugar de origen y de su familia por motivos de trabajo. El trasladarse de una ciudad a otra enriquece el conocimiento sobre el país en el que se vive. Muchos mexicanos no conocen el país. No se dan cuenta de las diferentes oportunidades de desarrollo que ofrece el territorio nacional. Sin embargo es importante el número de trabajadores que emigran a las grandes ciudades e incluso al extranjero por necesidad económica.

### 1.3.1.2. RELIGION

La iglesia católica tiene una fuerte influencia en los valores culturales de México. A pesar de que cada vez es mayor la pluralidad religiosa en el país, la religión católica se ve como una fuerza coherente que proporciona las bases para los valores morales, la autoimagen y el respeto hacia otros, e influye en la relación con la naturaleza y el mundo espiritual.

La religión católica ofrece consuelo, tranquilidad y aceptación del destino. El individuo medio piensa que "el destino descansa en las rodillas de los dioses".

"El mexicano piensa que su vida está controlada por un sentido místico, por un poder superior de modo que está igualmente dispuesto a aceptar el éxito o fracaso, la felicidad o la tragedia, la riqueza o la pobreza. En los estratos sociales inferiores este punto de vista tiende a desalentar un excesivo esfuerzo personal para sobreponerse a situaciones difíciles y muchos ni siquiera intentan mejorar su situación de vida".<sup>5</sup>

Esta religión ve con malos ojos la acumulación de riqueza en un católico, la gente debe vivir humildemente como Jesús.

### 1.3.1.3. EDUCACION

La pedagogía en México se basa en el antiguo sistema francés, que se fundamenta en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos. Estos conceptos se presentan al estudiante desde los primeros años de primaria y se les pide su repetición textual en los exámenes. En general el aprovechamiento escolar se mide con exámenes y se da poco peso al trabajo cotidiano en las aulas. Conforme el alumno asciende hacia la educación secundaria y posteriormente a la Universidad siguen aprendiendo de memoria, aunque poco a poco comprenden el valor teórico de algunos conceptos. A diferencia de la pedagogía anglosajona donde se pasa de lo particular a lo general, o de lo concreto a lo abstracto, la pedagogía nacional procede a la inversa. Casi nunca se logra dar el segundo paso del aprendizaje, el llevar a cabo lo abstracto a lo concreto, y como consecuencia de esto existe deficiencia al trasladar lo teórico a lo práctico.

Se le da una enorme importancia a la presentación atractiva del trabajo de los alumnos en todos los niveles escolares, llegándose en ocasiones a considerar la

---

<sup>5</sup> Kress, Eva. *Cultura gerencial: México-Estratos Unidos*. Grupo Editorial Iberoamericana México, 1990. pp.12-19

presentación como más importante que el contenido. Por lo que toca a las materias que se imparten, se da mucho peso a los conocimientos generales de geografía a nivel mundial, historia, sociología, literatura e idiomas. El individuo que tiene estos conocimientos enriquecidos con modales aprendidos en la niñez, se considera "una persona culta". El egresado de la Universidad llega por lo general a su vida productiva con más interés en el mundo abstracto, aunque con una marcada deficiencia para expresar pensamientos originales.

Las prácticas que violan los reglamentos escolares no han tenido una total aboliación, a pesar de los esfuerzos hechos en la materia. Lo anterior tiene cierto impacto sobre la educación y el carácter del alumno.

Durante la primaria se mide el progreso escolar mediante exámenes. El nivel de excelencia en los exámenes dependerá en gran medida de la enseñanza que los alumnos reciban. Cuando los niños obtienen resultados deficientes, la reputación del maestro se ve afectada, por lo cual los profesores los ayudan ó realizan una "segunda vuelta" antes de pasar calificaciones definitivas. En el nivel secundaria los estudiantes son apáticos para realizar actividades de investigación, cuando el maestro deja algún trabajo extra-clase, los alumnos piden vehementemente la bibliografía, el capítulo y número de páginas. En los grados superiores persiste la costumbre de utilizar notas escritas llamadas "acordeones", aunque la mayor parte de las instituciones educativas sancionan esa práctica.

Cuando el estudiante llega al nivel superior se enfrenta a otros tipos de anormalidades como las afiliaciones políticas donde el apoyo activo de alumno generalmente le asegura la conclusión "exitosa" de sus estudios. El profesor universitario con frecuencia se ausenta del salón de clase debido a su situación económica que lo orilla a buscar un empleo adicional y no tiene tiempo de actualizarse. Es importante mencionar que las prácticas anormales se ven drásticamente reducidas en los sistemas abiertos, principalmente en el nivel medio superior. Esto se debe a

que el alumno (sustentante), tiene que estudiar forzosamente, no hay quien le ayude. El asesor es una persona, el aplicador del examen es otra persona, con la cual no tiene contacto estrecho con el alumno y la calificación del examen se lleva a cabo por computadora, operada por gente que no conoce personalmente al estudiante.

### 1.3.2. RASGOS PERSONALES DE LA SOCIEDAD LABORAL MEXICANA

#### 1.3.2.1. ETIQUETA

La etiqueta es una expresión de la cortesía y la consideración del mexicano hacia los demás. Es de suma importancia como muestra de educación y urbanidad. El individuo tiende a ser respetuoso hacia sus mayores y hacia los que se encuentran en una jerarquía más alta en el trabajo. La forma de la etiqueta está estrechamente relacionada a las diferentes clases sociales y se ajusta a cada una en particular.

En la actualidad todavía se cumple con la tradición de la cortesía y se considera indispensable para el buen funcionamiento de las empresas modernas de éxito. En las empresas tradicionales existe el abuso con personas de los niveles inferiores. Se dan prácticas que ofenden la dignidad y devalúan su trabajo y esfuerzo, afectando el respeto y lealtad de los empleados hacia la empresa.

#### 1.3.2.2. STATUS

En México el status es precedente de estima personal a quien lo posea. Los títulos como "Licenciado", "Ingeniero" o "Doctor" tienen muy poco que ver con los logros y desempeño real de la persona que los ostenta, porque la mayoría de los

puestos se siguen otorgando por contactos familiares o personales e influencias. Los descendientes de las familias acomodadas asisten a escuelas caras y sus familiares tienen influencia en la comunidad, lo cual les asegura puestos de prestigio aunque su logro escolar y desempeño general en los negocios deje mucho que desear. Por otro lado los hijos de familias modestas pueden tener un excelente desempeño, pero muchas veces no reciben reconocimiento por falta de contactos apropiados por lo que a menudo nos encontramos que a pesar de la importancia de los puestos no necesariamente se encuentra a la persona más apropiada y capaz en ellos.

La necesidad de competir con las empresas transnacionales que llegan al país como resultado de la globalización comercial ha obligado a modificar las prácticas de "influyentismo" y cada vez es mayor el número de ejecutivos que tienen logros demostrados, y que ocupan puestos de nivel medio y alto ganados por su propio esfuerzo. No ocurre lo mismo en la pequeña y mediana empresa ni en el gobierno, donde el compadrazgo y el influyentismo tienen enorme peso.

### 1.3.2.3. ESTETICA

En México los ejecutivos al igual que la generalidad de la población, muestra inclinación por lo artístico, lo romántico y lo místico. "Se podría afirmar que en ocasiones son soñadores, en el sentido de no ser realistas y de encontrar satisfacción y placer en el lado estético de la vida a expensas de las necesidades cotidianas de ganarse el sustento".<sup>6</sup>

En la escuela como en las empresas se destina mucho tiempo a la presentación del trabajo.

---

<sup>6</sup> Ibídem, p. 21

#### 1.3.2.4. ETICA

El código ético al que se apegan la mayor parte de los mexicanos se basa en el código moral de la Iglesia católica. La mayoría deplora las prácticas antiéticas. Sin embargo en muchas ocasiones lo ético no es factible y lo factible no es ético, o sea lo que debe ser no es y lo que es no debería ser. El mexicano evita las confrontaciones directas con diplomacia. Se considera antiético el decir verdades a medias o pequeñas mentiras o el no decir nada para evitar pérdida de reputación, pero enseña lo gris de sus múltiples matices al hablar de la estricta verdad y ética personal.

Por otro lado la corrupción se practica al descubierto, sin mucha discreción. Es indudable que en todo el mundo existe la corrupción independientemente del sistema económico. Pero en México tiende a ser normal en todos los niveles. Un ejemplo muy representativo es evadir la obligación militar, que con una módica cantidad de dinero otorgada al sargento se libera la cartilla militar. Siendo el Ejército Mexicano una de las instituciones con mayor honor y disciplina, y la cartilla un documento necesario para la solicitud de trabajo.

#### 1.3.2.5. ASPECTO PERSONAL

El aspecto personal en el trabajo es de vital importancia en las grandes firmas mexicanas, la imagen de los empleados es la imagen de la empresa. No se permite el uso de barba, ni el pelo largo en los hombres. Esta prohibida la ropa informal en las oficinas. Para ingresar a trabajar en estas empresas un requisito indispensable es la excelente presentación del candidato. En las industrias pequeñas y talleres familiares

es menor la exigencia del arreglo personal. En la sociedad se juzga como floja a la persona que descuida su arreglo personal. Se le da mayor peso a la imagen personal que a las habilidades laborales o intelectuales.

#### **1.4. HABITOS NEGATIVOS QUE COEXISTEN CON LOS VALORES MEXICANOS ACTUALES**

Los padres hacen sentir inteligentes o tontos a sus descendientes durante su niñez, diestros o torpes, guapos o feos, buenos o malos, aceptados o rechazados. La interacción con las figuras parentales en los primeros años de vida moldean la autoimagen del individuo. Tal imagen es bastante compleja porque incluye lo que es él, lo que es su familia, lo que es su comunidad, lo que es su país.

Este último punto es el que da el contexto general, y así por ejemplo un estadounidense forma su autoimagen diferente de la que se forma un habitante de Uganda o un hondureño. La autoimagen va a ser factor clave para la actuación del individuo y para sus actividades en la vida.

- Ser capaz (o incapaz) de vivir.
- Ser digno (o indigno) de vivir.
- Poder (o no) atreverse a tal acción
- Poder (o no) aspirar a metas altas

Por supuesto que no todos los miembros de un país tienen la misma autoimagen de sí mismos. Hay muchas diferencias individuales, familiares y de clase social, pero la psicología enseña que existen denominadores comunes muy significativos.

En el caso de la sociedad mexicana hay un rasgo que destaca y que merece una

profunda reflexión: la falta de autoestima, el individuo no se valoriza, se cree inferior, duda de su capacidad. En su celebre obra: *Perfil del hombre y la cultura en México* (1934), Samuel Ramos encontraba y señalaba en un obscuro complejo de inferioridad el medio dinámico del alma mexicana. Este rasgo a menudo se disfraza, pero se delata a través de síntomas variados o inconfundibles, nueve de ellos son:<sup>7</sup>

- El malinchismo.
- La impuntualidad.
- El credencialismo.
- El soborno.
- El cinismo.
- El abstencionismo.
- El lenguaje devaluatorio.
- Las antenasas interminables.
- Los chistes proyectivos.

#### 1.4.1. EL MALINCHISMO.

"lo de fuera es mejor que lo de aquí". Se sobrevalora lo que viene de otros países. Por ello los extranjeros que vienen a México, fácilmente se colocan por encima de los mexicanos.

#### 1.4.2. LA IMPUNTUALIDAD

En México, las personas no siempre toman en cuenta el valor que tiene el tiempo. No importa el tiempo propio ni el de los demás. Se cita a una hora y se llega

<sup>7</sup> Rodríguez Estrada, Néstor. *Los secretos clave de la excelencia*. Mc Graw-Hill, México, 1992, capítulo 19.

una hora después. Siempre es necesario otorgar una tolerancia de tiempo adicional en las organizaciones educativas, de trabajo y cualquier otra índole. Muchas veces los mexicanos no logran sus objetivos en sus diversas actividades cotidianas por el sencillo hecho de llegar tarde y no por falta de capacidad.

#### 1.4.3. EL CREDENCIALISMO:

En México todo mundo trata de hacerse valer por la credencial, ya sea la credencial de un partido, de un despacho gubernamental, o la de una comisión que llega de los más altos niveles. Pero la implantación es la misma: no vale la persona, no valen sus capacidades, valen los apoyos externos.

#### 1.4.4. EL SOBORNO:

El soborno es una realidad presente en México. Tanto las personas que están dispuestas a recibir el soborno, como las que lo otorgan son corruptos, existe en ellos disponibilidad para transgredir las leyes y reglamentos.

#### 1.4.5. EL CINISMO:

La Constitución mexicana es violada miles de veces, todos los días. Sin embargo es constantemente homenajead verbalmente. Lo anterior es un ejemplo de cinismo: los mexicanos no se toman en serio.

#### 1.4.6. EL ABSTENCIONISMO

La mayoría de los mexicanos no acude a votar. No asumen como asunto propio el gobierno del país; se sienten carne de manipulación. Las anomalías que existen en la administración federal, estatal y municipal los tiene sin cuidado. Cabe mencionar que la mayoría de los ciudadanos de la capital del país -la más participativa- no conocen a su diputado de distrito.

#### 1.4.7. LENGUAJE DEVALUATORIO.

Existe un anormal uso de diminutivos que hacen chiquitas las cosas: la oficina o la tienda es "el changarro"; la mujer es "mi vieja"; el coche es la "carcacha"; la ropa es "los trapitos", y cuando se ofrece la casa a un nuevo conocido se hace referencia a esta como "su pobre casa". También las fórmulas tímidas: "yo venía..." a tal cosa en vez de "yo vengo"; "yo quisiera" en vez de "yo quiero". Hablando de lenguaje, el de los gobernantes y en ocasiones el de los gerentes de las empresas no precisamente utilizan un lenguaje devaluatorio, pero dan discursos que pretenden ir de lo abstracto a lo concreto, siempre incluyendo frases como: "se fomentará..."; "se elevará..."; "se apoyará...tal o cual cosa", todas en futuro, un futuro que nunca se hace presente, palabras que nunca son llevadas a la práctica.

#### 1.4.8. LAS ANTESALAS INTERMINABLES

Muchos funcionarios miden su propio poder por su propia majadería de tener

esperando a individuos y grupos: cuanto se den el lujo de hacer esperar a mayor número de personas más importantes se sienten y se creen. Y aquello de que "la puntualidad es cortesía de reyes"; o jamás lo han escuchado, o les parece simplemente risible.

#### 1.4.9. LOS CHISTES PROYECTIVOS:

Freud enseñó y demostró, que los chistes y el heroísmo tienen fondo subconsciente. Entre los mexicanos se difunden dos tipos de chistes que al ojo clínico del psicólogo se revelan autodevaluatorios: el mexicano es el superlista que burla a sus anchas al gringo, al japonés y al inglés; o bien, al de las anécdotas en que México es el país de lo mal hecho, donde nada funciona y nadie cumple, hasta imaginar un infierno mexicano, donde las calderas están siempre descompuestas y los diablos torturadores se van de pinta, de modo que todo ese infierno queda en relajo y en pachanga.

### 1.5. SISTEMA DE VALORES EN EL TRABAJO Y EN EL DESCANSO DEL MEXICANO

El mexicano tiene un fuerte sentimiento con respecto al equilibrio entre el trabajo y el descanso. El trabajo se considera una necesidad de la vida para obtener dinero y disfrutar las cosas que le son importantes en la vida, como tener un vehículo propio, viajar o simplemente la manutención de la familia. Los niveles inferiores de las organizaciones mexicanas no están dispuestos a trabajar más horas que las estrictamente especificadas en el contrato; los gerentes promedio dedican un poco

más de tiempo a sus labores porque tienen que entregar resultados al dueño o accionistas, si algo no funciona sobre éstos recaen las responsabilidades y en pocos casos porque realmente se sienten comprometidos con la empresa.

## 1.6. RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS MEXICANOS

El individuo es el factor clave en todas las transacciones, en todos los niveles de la sociedad mexicana. El mexicano se relaciona con las personas no con su tarea. "La manera de hacer las cosas difiere mucho de la anglosajona donde, por lo menos, en lo que se refiere al trabajo, se le da más importancia a la tarea que al individuo".<sup>8</sup> por eso en México se le da tanta importancia al arreglo personal. En los anuncios donde se solicita personal, el requisito más importante es tener excelente presentación principalmente para el sexo femenino.

## 1.7. EDUCACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO

La *World Leandership Survey*, elaborada por la *Harvard Business Review* y el artículo de Sylvia Ann Hewlett que apareció en la misma edición en que se publican los resultados de la encuesta,<sup>9</sup> afirman que los tres principales elementos para obtener éxito en los negocios en la década de 1990 son: servicio a los clientes, productos de calidad y habilidades laborales. Estos conceptos están íntimamente ligados entre sí y

---

<sup>8</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*. Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1990, p. 23.

<sup>9</sup> Aguilar Valenzuela, Octavio. *Enfoque laboral: Como retener al personal*. Expansión, (No 592), 10 de junio, 1992, p. 28.

basados en un solo factor: la gente. Y para lograr exitosamente esas metas se necesita educación, capacitación, motivación, flexibilidad y un buen ambiente de trabajo.

Los resultados de la encuesta señalan que la mayoría de las empresas del mundo occidental están conscientes de que los ejecutivos requieren mayor entrenamiento y capacitación.

En México el nivel de los egresados del nivel superior es deficiente para las empresas que los contratan, por lo que éstas deben realizar esfuerzos importantes de educación, entrenamiento y capacitación.

Por otro lado sólo el 1% de los estudiantes que inicia estudios básicos concluye la universidad. El número de personas que deserta en la primaria, secundaria, preparatoria y la universidad es elevado. Cuando más bajo es el nivel económico hay más posibilidades de abandonar los estudios, generando un círculo vicioso que se puede convertir en una espiral descendente ya que los niveles de ingreso económico y la preparación del trabajador están íntimamente ligados.

Las personas que realizan maestrías, posgrados y diplomados prefieren hacerlo en los Estados Unidos.

"En Estados Unidos, el último reporte elaborado por la Comisión de Evaluación de la Educación señala que desde el más alto nivel hasta el último escalón de la educación los alumnos no están bien capacitados para alcanzar los requerimientos de los mercados internacionales de trabajo".<sup>10</sup>

Esta última década se comprobó que los estudiantes estadounidenses se encontraban por debajo de los indicadores de eficiencia escolar de otros países," y sobre todo con deficiencias en matemáticas, ciencias y habilidades de pensamiento y desarrollo".<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 28

<sup>11</sup> Dickinson, Axel. Los estándares de calidad y la educación superior. *El financiero*, 8 de

Las teorías administrativas que se han puesto en marcha en México generalmente son tomadas de Estados Unidos. Pero las necesidades del país son diferentes a las necesidades de los países desarrollados. En muchas ocasiones los gerentes graduados en el vecino del norte no han tenido el éxito deseado a pesar de haber obtenido excelentes calificaciones, debido a que no han tomado en cuenta que las necesidades son distintas.

## 1.8. CALIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO

Las empresas mexicanas descuidaron la competitividad y la actualización durante el periodo proteccionista fomentado por el gobierno desde 1945 y hasta principios de la década de 1980. La poca competitividad no motivó a implantar tecnologías de proceso. Las Compañías no proporcionaron capacitación adecuada a su personal. Cuando lo hicieron el tipo de capacitación y entrenamiento *in situ* fue eminentemente operativo o administrativo y consistió en técnicas de contabilidad, finanzas, redacción, manejo de herramientas y otras de poca relevancia.

A principios de 1990, Jorge Padua realizó una encuesta entre las empresas mexicanas.<sup>12</sup> El 70% manifestó no tener un renglón específico en su presupuesto destinado a capacitación y el 22% de las firmas dedicaba una partida anual inferior a los cinco mil dólares. De acuerdo con un informe de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), lo anterior implica que las empresas mexicanas sólo capacitaron al 10% de su fuerza laboral, destinando menos de 30 dólares al año a cada trabajador. La mayor parte de capacitación y desarrollo se concentró en

---

marzo de 1994, p. 46

<sup>12</sup> León, Yolande. Desarrollo organizacional y calificación en México. El financiero, 23 de marzo de 1994, p. 32A.

empresas de gran tamaño a nivel de Gerencia, el resto del personal aprendió sobre la marcha del trabajo.

En 1988 se originó un proyecto de capacitación de mano de obra con recursos del Banco Mundial y del Gobierno Federal, bajo la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), orientado a elevar la calidad de los recursos humanos para aumentar la productividad del trabajo, así como distribuir mejor las oportunidades de empleo y capacitación regional y social. Sin embargo, la capacitación en México no se ha desarrollado de manera permanente. Se estima que solamente el 30 por ciento de las personas que se incorporan a la actividad productiva ha tenido una formación terminal o ha tomado algún curso de capacitación, aun cuando para todas las empresas existe la obligación legal de capacitar a los trabajadores.

A mediados de la década de 1980 se dio un importante cambio, el concepto de calidad total comenzó a invadir los escaños empresariales. Los mercados más especializados demandaron una fuerza de trabajo más educada, flexible y calificada. El uso de herramientas de control numérico, computadoras, modems y conmutadores requieren de personal con un nivel educativo más alto que antaño y necesitan una constante capacitación y actualización de todos los estratos de las empresas.

La apertura comercial de México, la eliminación de subsidios y la privatización de las empresas estatales en la década de 1980 configuraron un nuevo marco para la actividad industrial, eliminando aquellos empresarios con falta de visión. Las firmas que lograron sobrevivir comenzaron a constatar que una de las herramientas más importantes fue el desarrollo del capital humano, es decir la capacitación continua, el entrenamiento del personal y el establecimiento de programas de calidad total, entre otros aspectos.

También las instituciones educativas, las firmas de consultoría y las cámaras industriales empezaron a tomar conciencia de lo importante que es la formación de

capital humano.

## 1.9. LA ADMINISTRACION TRADICIONAL EN MEXICO

El más antiguo perfil gerencial en México investigado y documentado es el estudio de J. Fayerwather,<sup>13</sup> un pionero americano que pretendió entender la conducta del gerente mexicano, para explicar las desavenencias funcionales de las empresas transnacionales que operaban en el país. Fue lógico suponer que éstas se debieron a divergencias en el conocimiento técnico, pero en realidad fue consecuencia de diferencias en las actitudes, en las formas de comunicación, en el manejo de autoridad, intereses y prioridades entre gerentes mexicanos y extranjeros.

Las conclusiones de Fayerwather son:

- El comportamiento de los gerentes mexicanos está basado en la desconfianza y subvaloración de los demás.
- Son egocéntricos y autoritarios.
- Ponen su esfuerzo de liderazgo en mandar, castigar y manipular.
- Son recelosos con colegas de otros departamentos, con quienes suele competir, manipular o evitar.
- Las relaciones con sus superiores son paradójicas, detestan las sugerencias y no toleran la crítica, pero al mismo tiempo son incapaces de enfrentar la autoridad y terminan subordinándose dócilmente.

Los recientes estudios sobre dirigentes mexicanos, hechos por Jorge Camarena y Pablo Lasso, y por Eva Kras muestran que la práctica gerencial en México desde el

---

<sup>13</sup> Fayerwather, John. The executive overseas, Harcourt, 1959.

estudio de Fayerwather son casi imperceptibles, aun es alto el número de empresas que funcionan bajo el modelo tradicional.

### 1.9.1. EL MODELO TRADICIONAL<sup>14</sup>

#### 1.9.1.1. LA PLANEACION

México tiene muchos ejemplos de estilos administrativos tradicionales en la pequeña y mediana industria. La empresa de este tipo, en su mayoría pertenece o se administra por una sola persona, o una familia. El dueño-operador es la única persona que conoce a fondo el negocio. Destina mucho tiempo a él y se preocupa por la rentabilidad ya que de ésta depende su economía y su nivel social. Su mundo de negocios tradicionalmente es local y en caso de empresas medianas, regional y nacional.

El concepto de una filosofía empresarial no es completamente comprendida. Los que trabajan en la empresa tradicional respetan a su jefe, aceptan los valores y la filosofía implícitos en su carácter.

En el trabajo, los incidentes de discordia se toman como diferencias personales y no como indicios de algún problema en la administración de la empresa o como falta de consistencia en la filosofía u objetivos de la misma.

Los planes del dueño son a corto plazo y raramente se anotan en papel. Los objetivos a corto plazo se deben principalmente a la inseguridad macroeconómica en la que está acostumbrado a vivir y a los constantes cambios de impuestos, reglamentos y tasas de interés.

---

<sup>14</sup> Kraas, Eva. La administración mexicana. pp. 50-43

En este tipo de empresa los gerentes y los trabajadores no tienen opinión en el funcionamiento de la misma. Los gerentes se encuentran limitados en sus decisiones y son considerados como empleados.

En el establecimiento de objetivos, la planeación es realizada por una o por un limitado número de personas. Los planes y objetivos se ven como metas deseables, no como compromisos. Rara vez se logran los objetivos, ya que se subestiman varios aspectos pertinentes de un plan concreto. Las lagunas resultantes se disciupan como problemas imprevisibles.

#### 1.9.1.2. ORGANIZACION Y DELEGACION

El dueño-director es intuitivo se basa en sus conocimientos y experiencias para organizar las tareas en los departamentos de finanzas, producción, ventas, etc. El director delega áreas a los gerentes de las diversas especialidades pero retiene la autoridad. La línea de comunicación es en un solo sentido hacia abajo. Los gerentes se sienten responsables de su propia área y no tienen información ni interés en los demás departamentos.

Se dedican a apagar incendios una y otra vez, sin que un plan elaborado previamente tenga sentido. Aceptan las tareas asignadas aunque no estén de acuerdo en el cómo y el cuándo realizarlas.

El gerente subordinado teme a preguntar algo respecto a su área porque puede interpretarse como falta de conocimiento o que duda de la sabiduría de su jefe, en tal caso prefiere hacer las cosas lo mejor que puede.

Durante la jornada laboral existe la tendencia de hacer los trabajos placenteros en primer lugar y dejar los demás para el final aunque tengan una prioridad más importante.

En cuanto a la organización existe una comunicación descendente entre el director y el gerente y entre el gerente y la base. Cada gerente trata de construir un imperio y ser el rey, en donde no acepta intrusos y rechaza los contactos con otras áreas. Exige obediencia a los empleados y a menudo es protagonista de conflictos en el que se siente presionado tanto por parte del director como de los trabajadores

### 1.9.1.3. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Una vez que el gerente tradicional delega las tareas, no se responsabiliza por ellas, rara vez verifica la tarea delegada durante su proceso. El supervisar hace que aumente el estrés en el empleado y crea un sentimiento de inseguridad.

Las bases siempre evitan consultar al gerente, recurren a él sólo cuando el problema es severo. El concepto "control" no es perfectamente comprendido ocasionando que la retroalimentación sea deficiente por lo que regularmente se vuelve a tropezar con el mismo problema

### 1.9.1.4. EVALUACION Y PROMOCION DE UN GERENTE

#### 1.9.1.4.1. EVALUACION

En la mayoría de las empresas mexicanas pequeñas y medianas evalúan al gerente en base a su lealtad con el jefe, por su disposición sin cuestionar y el hacer exactamente lo que se le dice. Sus cualidades personales de lealtad, devoción, honestidad y cooperación son de mayor peso para un ascenso. Cuando expone sus propios pensamientos es castigado muy severamente, las ideas creativas representan

una amenaza al jefe. Este último desea conservar su puesto, tiene mucho cuidado de no compartir sus conocimientos o planes por temor a que los subordinados lo rebasen, lo anterior explica el porque no hay escritos ni documentos sobre la administración mexicana

#### 1.9.1.4.2. PROMOCION

El camino a la cima de una empresa tradicional generalmente sigue uno de los siguientes patrones:

- Ser familiar o amigo.
- Por medio de influencia.
- Por lealtad, devoción y buen desempeño según el punto de vista de su superior.

Ser familiar o amigo es la forma más certera de escalar puestos, sea o no tan capaz la persona en comparación con otros candidatos.

Los empleados que trabajan en una empresa tradicional consideran esta situación como normal

Otra forma es por medio de la influencia. Con base en recomendaciones personales de alguien en un puesto alto, un candidato se puede asegurar una buena promoción, siempre y cuando su desempeño sea más o menos bueno y muestre dedicación, respeto y lealtad. La influencia también se puede palpar incluso para ingresar a trabajar, todas las compañías mexicanas exigen cartas de recomendación firmadas y membretadas, otorgadas de preferencia por otra firma a la que haya pertenecido el candidato. (en el caso de instituciones gubernamentales de un alto funcionario)

Otra forma eficaz es dedicando años de servicio leal al jefe, que a menudo se reconoce y se premia con una promoción que es considerada como un favor.

Las tres formas de promoción mencionadas anteriormente se basan en relaciones personales y en la influencia. Las cualidades, la capacidad y el desempeño laboral del candidato son secundarios.

Con el paso del tiempo y el entorno cambiante, se ha empezado a valorar la educación para trabajar en las empresas que operan en una situación más exigente. El dueño de un negocio normalmente manda a sus hijos a la universidad para que se especialicen en áreas relacionadas con el mismo, y se preparen mejor para la sucesión.

#### 1.9.1.5. CAPACITACION Y DESARROLLO

La ley mexicana obliga a que todas las empresas proporcionen capacitación a sus empleados. Estas cuentan con programas por escrito, pero no todas lo llevan a la práctica, la capacitación se entiende como una etapa de corta duración para preparar al empleado en el desempeño de su puesto.

Las empresas pequeñas y medianas tienen serios problemas para llevar a cabo los programas efectivos de capacitación, tanto por el temor de invertir en recursos humanos, debido a su frecuente rotación, como por su infraestructura limitada.

##### 1.9.1.5.1. ADMINISTRACION MEDIA

El dueño-director de las empresas tradicionales ve su papel como el de dar órdenes. Este punto de vista desciende por toda la estructura jerárquica hasta el

supervisor que da órdenes a la base. Cada persona en su nivel administrativo tiene mucho cuidado de no filtrar más conocimientos o información de lo absolutamente necesario, se considera que los subordinados no deben saber demasiado.

El problema que actualmente enfrentan las empresas tradicionales agravado con la apertura comercial, es que el equipo administrativo con que cuentan es deficiente. Para mejorar esto se ha vuelto común que el director general mande a sus gerentes a tomar diversos cursos de capacitación.

Los cursos tienden a ser generalizados y teóricos. Ser asignado candidato para tomar la capacitación, generalmente se ve como un honor. Los gerentes que asisten a los cursos de capacitación no siempre aportan elementos positivos a la empresa debido a que ésta no es receptiva de innovaciones.

#### 1.9.1.5.2. TRABAJADORES

El concepto de capacitación ha sido un proceso natural donde el trabajador con experiencia transmite sus conocimientos al trabajador sin experiencia. Una vez que el trabajador capacitado y/o el gerente sienten que el trabajador ya tiene suficientes conocimientos, se le deja trabajar solo. Este tipo de capacitación últimamente crea conflictos, debido a que los jóvenes que ingresan a las empresas están mejor preparados y no aceptan fácilmente los métodos de los empleados mayores.

El gerente o supervisor ve su trabajo principalmente como la dirección y supervisión de la fuerza laboral a su cargo. Su mayor desafío es lograr que su gente trabaje duro todo el tiempo. No considera la capacitación de sus subordinados como una responsabilidad propia, sino como responsabilidad del departamento de capacitación, (las responsabilidades interdepartamentales son mínimas en la empresa tradicional y están estrechamente relacionadas con el poder).

De grosso modo la capacitación de los empleados quiere decir "aprender en el trabajo", la mayoría de los gerentes piensan que esta es la manera más efectiva para que aprendan. Sin embargo en la actualidad se le da mucha importancia a la calidad y al tiempo en el presente ambiente empresarial, en el cual es difícil alcanzar el nivel de excelencia con la capacitación tradicional y se pone en riesgo la existencia de las empresas que la toleran.

#### 1.9.1.6. ACTITUDES DEL GERENTE SUBORDINADO

##### 1.9.1.6.1. ACTITUD HACIA EL PUESTO

El gerente se siente orgulloso de su puesto y por la posición que le da éste en la sociedad. Le satisface el poder y espera obediencia casi absoluta de sus subordinados. Ejerce prácticas coercitivas cuando se cometen errores por parte de los subordinados. Se esfuerza en cuidar su imagen, considera que siempre existen eventos fuera de su control que causan deficiencias en su tarea.

Espera ciertos privilegios propios de su puesto, como llegar más tarde que sus subordinados, tomar más tiempo para la comida, contar con una buena oficina y secretaria particular.

##### 1.9.1.6.2. ACTITUD HACIA EL CAMBIO

El gerente se resiste al cambio, o toma este de manera parcial. La inseguridad que tiene en el cambio, a veces, da por resultado la renuncia del gerente.

Para que se dé el cambio es importante que el director de la empresa se

proponga alcanzar el nivel de excelencia, el gerente subordinado pone en riesgo su empleo si toma decisiones sin consultar a su jefe.

#### 1.9.1.6.3. ACTITUD HACIA EL CONFLICTO

Cuando un gerente tiene un desacuerdo importante con su superior, ya sea referente a su trabajo o simplemente a la manera de hacer otra tarea en particular, siempre resulta en perjuicio del gerente y puede renunciar voluntariamente o es forzado a tomar esta decisión.

Lo mismo sucede en el caso de conflicto entre un gerente y un empleado. El primero algunas veces intenta la persuasión u obliga al empleado a hacer las cosas a su manera, en caso contrario, el empleado es despedido aunque sus ideas sean válidas o útiles. El gerente a menudo se siente presionado por su superior y por los trabajadores sindicalizados. Los sindicatos están muy politizados y es difícil despedir a sus afiliados.

Finalizando este capítulo, queda asentado que México cuenta con una tradición cultural única, sólo algunos aspectos de los valores ( la familia, la religión y la educación), y hábitos ( el status, la ética, el machismo, la impuntualidad, las antesalas interminables), son los que frenan el desarrollo personal y organizacional, los cuales deben modificarse o erradicarse.

La cultura es el modelo completo de comportamiento humano, depende de la capacidad de aprender y transmitir conocimiento de generación en generación por medio del empleo del pensamiento abstracto. Esto quiere decir que la cultura puede modificarse por medio de la educación. Educación a los niños y capacitación a los adultos, para formar una nueva cultura laboral más competitiva.

## **2. LA EXCELENCIA**

## 2.1. LOS ALCANCES DE LA EXCELENCIA

"Calidad Total es un término místico, por medio de sus tendencias e ideologías, permite que países en los cuales se ha implementado, alcancen la excelencia transformando su rumbo económico".<sup>1</sup> Un ejemplo contundente de lo anterior es Japón, con un ingreso promedio anual per cápita de \$24, 681 dólares americanos (USD)<sup>2</sup> en los primeros años de los noventas, sus productos han invadido todos los mercados del mundo siendo los más importantes el europeo (integrado principalmente por países que vetaron a la nación asiática después de la Segunda Guerra Mundial) y el norteamericano.

"La información que cada semana difunden los medios informativos de los Estados Unidos, es el, siguiente: Un psicólogo japonés reporta que el coeficiente intelectual promedio de los niños japoneses es superior, en diez puntos, al de los niños estadounidenses. Sony Corporación ha encargado a un famoso diseñador japonés la confección de los uniformes de la nueva compañía, en ocasión de su 35o aniversario. La empresa Coming Glass Works acaba de adquirir de la RCA un laboratorio japonés de investigación...La metropolitan Transportation Authority de la Ciudad de Nueva York ha comprado 325 vagones para el tren subterráneo a la empresa Kawasaki Heavy Industries de Japón, gracias a la intervención de su agente norteamericano Nissho Iwai. En Nueva York una estación de televisión por cable está transmitiendo una serie de once capítulos sobre Japón. Finalmente en los periódicos se comenta la actuación del cuarteto

---

<sup>1</sup> López Valdés, José Enrique (Investigador-adjunto Cisle). *Ritos y retos de la Calidad Total, Negocios y Bancos*, No. 878, octubre, México, 1993, p.18

<sup>2</sup> México ocupando el 15o lugar en la economía mundial tiene un ingreso per cápita de \$2, 800 USD. Ibidem, p. 20.

de cuerdas de Tokyo, y se menciona que la película japonesa **Eijanaika** y la obra de teatro **Dojoji** se presentarán el mismo día en la Ciudad de Nueva York".<sup>3</sup>

Los estadounidenses se preguntaron ¿Por qué sus esfuerzos habían resultado inútiles y entraron en una etapa de estancamiento?, ¿Qué tipo de dinámica - Intercorporativa, intercultural, interpersonal- estaba obstaculizando sus intentos de entablar relaciones comerciales más equitativas con la nación oriental?

El secretario de Hacienda de Washington, John Connally, pretendió culpar a Tokio de algunos problemas económicos. Durante su efímera campaña como candidato republicano a la presidencia de Estados Unidos en 1979, amenazó a los nipones de que si no acataban el reglamento "civilizado" de comercio internacional "era preferible que se acomodaran dentro de sus Toyotas en la Ciudad de Yokohama para ver sus televisores Sony y se olvidaran para siempre de los Estados Unidos". Este comentario ocasionó que Morita (presidente de la Sony), se entrevistara con John Connally con el fin de que se retractara de sus comentarios en vista de que el 80 % de los televisores Sony se fabricaban en Estados Unidos.

Japón establece cada mes nuevas empresas en diversas partes de la Unión Americana, en 1978 las inversiones niponas penetraron en 1,177 empresas, pagaron 885 millones de dólares de impuestos al gobierno norteamericano y son los más grandes promotores de turistas que viajan a los Estados Unidos.

Son propietarios de 600 fábricas americanas y 500 europeas, en su mayoría establecidas en España, además de sus activos en Africa, China y el resto de Asia. Manufacturando y vendiendo en la misma nación, salvan una serie de restricciones

---

<sup>3</sup> Deutsch, Mitchell F., *La excelencia japonesa, una penetrante visión de la cultura corporativa más exitosa del siglo XX*, Grupo editorial Saylor, México 1988, p.15.

impuestas a la importación de productos terminados en Japón, llevado a cabo principalmente por la Comunidad Económica Europea (CCE) y Estados Unidos.

Por su parte muchas de las compañías americanas que están presentes en el mercado de dicho país oriental han optado por la asociación para disminuir riesgos: Xerox con Fuji, Kentucky Fried Chicken con Mitsubishi y General Motors con Toyota entre otras.

En vista del sorprendente éxito japonés, varias compañías han buscado alcanzar el nivel de excelencia de Japón, en Estados Unidos algunas muy importantes adquirieron el libro del famoso samurai Mixamoto Musashi: *Book of five rings: the classic guide to estategy*, ( el libro de los cinco anillos, la guía clásica de la estrategia) y lo colocaron en las salas de juntas como lectura obligatoria para los empleados.

## 2.2. DEFINICION DE EXCELENCIA

El término excelencia (del latín ex=fuera y cèlérer=llegar, arribar a), significa sobresalir, distinguirse, hacerse notar, su uso la ha hecho muy a fin a la idea de perfección,<sup>4</sup> y representa uno de los valores más apreciables. Puede decirse que tiene su origen en el ser humano.

Su fundador fue Aristóteles, quién afirmó: "La excelencia no es un acto aislado, es un hábito, es una forma de ser, un estilo de vida que no se encuentra por accidente, sino por habitualidad".

---

<sup>4</sup> En el Universo no existe la perfección, en el cálculo infinitesimal se acepta un error de dos décimas siendo una disciplina exacta. Por otro lado se inserta el año solar en el calendario para compensar el retraso de la Tierra en completar su rotación alrededor del Sol.

Los hombres superiores y las grandes empresas buscan la excelencia, y no han tenido paz hasta sentir que la han alcanzado. La excelencia es el instintivo de los grandes.

La excelencia se ha conceptualizado de diferente manera en cada época, en 1972 Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. Comenzaron a manejar el término de "Excelencia empresarial", estableciendo las características que debe tener una empresa que haya alcanzado dicha cualidad "entre estas destaca el hecho de producir utilidades durante 25 años consecutivos, lo cual es muy lógico, porque cualquier empresario sabe que es muy difícil mantener una compañía con márgenes de utilidad durante tanto tiempo. Y esto sólo puede ser reflejo de la excelencia alcanzada por una organización".<sup>5</sup>

Después de la crisis económica de los Estados Unidos (1982-1983), el modelo de excelencia empresarial propuesto por Peters, T., y R. Waterman Jr. resultó imposible de alcanzar para un gran número de empresas, por lo que sus autores modificaron el concepto, estableciendo que lo más importante para lograr este grado de desarrollo es "el alto desempeño de la organización".

Actualmente, la excelencia se concibe cómo "el momento perfecto de una organización", que comienza cuando se logran cambiar todas las herramientas, recursos y métodos para alcanzar un nivel de "impecabilidad", que en la mayoría de los casos dura poco tiempo, pues al modificarse alguna de las condiciones de su entorno, efectúan adaptaciones que debilitan ciertas áreas.

"La excelencia comienza, precisamente cuando la empresa logra mantener su éxito, a pesar de haber sufrido un cambio violento, pues es capaz de corregir el rumbo

---

<sup>5</sup> Clúa de la Torre, Carlos\*. *Excelencia, Alto Nivel*, No. 70, junio, 1994, p.63.

\* (consultor-director de O. Clúa y asociados).

y seguir adelante".<sup>6</sup>

Puede decirse que el antecedente inmediato de la excelencia es la productividad, de ésta la eficiencia y, a su vez de la eficiencia el establecimiento de responsabilidades. En la esencia de estos conceptos se encuentran la voluntad y el conocimiento (know-how, tecnologías) de la mejora continua.

La "productividad-calidad-competitividad forman en conjunto el triángulo de la excelencia; los tres elementos están ligados de tal manera que uno no puede explicarse sin los otros."<sup>7</sup>

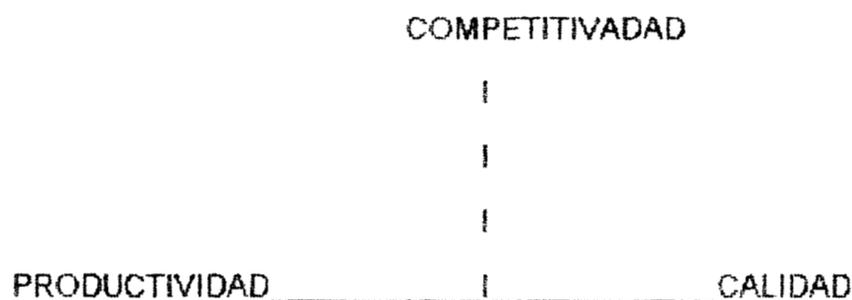


Fig. 2.1 Elementos de la excelencia

La productividad es una preocupación muy añeja de las ciencias administrativas; con la revolución de la calidad en los años cincuenta, se llegó a creer que la productividad es un efecto de la calidad. Actualmente la productividad se ha convertido en el problema del momento: ¿quién se queda con la preferencia del consumidor?

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> De la Cerda y Nuñez. *La administración en desarrollo: problemas y avances de la administración en México*, Xachetá-ITESO, México, 1990, p.343.

## 2.2.1. PRODUCTIVIDAD

La productividad es una medida de la eficiencia económica. El nivel de productividad de un país, industria o empresa está determinado principalmente por los factores: tierra, materias primas, infraestructura y maquinaria; educación y habilidades de la fuerza de trabajo; tecnología; métodos de organizar la producción; energía y capacidad de los gerentes y trabajadores, y una variedad de factores sociales, psicológicos y culturales que condicionan las actitudes y el comportamiento económico. Estas variables interactúan y se condicionan mutuamente. "En el largo plazo, los factores más relevantes para explicar la productividad son el cambio tecnológico y la acumulación de capital".<sup>8</sup>

### 2.2.1.1. DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD

La productividad puede tener varias acepciones, las más comunes son:

**PRODUCTIVIDAD:** es la capacidad individual o grupal para ejecutar un proceso basado en la relación producción-tiempo (resultados-recursos), y cuya culminación es obtener un fin deseado.

---

<sup>8</sup> Ibidem, p. 346. Los autores citan a la *enciclopedia británica, macropaedia*, Chicago, enciclopedia británica, 1977, vol. 15, p. 9.

PRODUCTIVIDAD: es la porción que se logra entre el producto fabricado o el servicio proporcionado y los recursos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio.

PRODUCTIVIDAD: es el resultado obtenido en un periodo de tiempo determinado.

PRODUCTIVIDAD: es el resultado de la relación entre insumos y productos. (definición clásica).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

Esta es una definición simple pero de aplicación compleja debido a que la mayoría de las empresas utilizan una gran variedad de insumos y procesan varios productos. Por lo tanto es necesario un común denominador, el costo unitario es una medida muy utilizada para ello.

La productividad o eficiencia productiva es "una medida comparativa de la utilización de una menor cantidad de recursos por unidad de producto".<sup>9</sup>

$$\text{Productividad (Costo unitario)} = \frac{\text{Costo de Insumos}}{\text{Número de productos}}$$

<sup>9</sup> Ibidem, Hernández Lepe, 1979, p. 165 citado por De la Cerda y Nuñez. Op. Cit.

Para algunos autores existen dos tipos de productividad:

**PRODUCTIVIDAD DINAMICA:** es cuando se ponen ideas y se actúa en beneficio del aumento de la productividad, en menor tiempo y con mayor o igual calidad.

**PRODUCTIVIDAD INTEGRAL:** es cuando se reconoce la acertada y valiosa participación de los trabajadores al proponer el mejor aprovechamiento de los recursos a través de mejores procesos, métodos o procedimientos.

Según Everett E. Adam Jr., James C. Hershaver, y William A. Puch<sup>10</sup> la productividad se puede medir desde dos niveles: la productividad nacional y la productividad personal o de una empresa.

Para medir la productividad de una nación se puede hacer uso de la siguiente relación:

$$\text{productividad} = \frac{\text{Producto Nacional Bruto}}{\text{Horas-Hombre}}$$

La productividad nacional ha sido definida como el producto total en relación con el insumo total de fuerza de trabajo.

La responsabilidad de una persona u organización se puede deducir de la siguiente razón:

<sup>10</sup> Everett E. Adam Jr., James C. Hershaver, y William A. Puch. *Productividad y calidad. Su medición como base del mejoramiento*, Trillas, México, 1985, p. 19.

$$\text{Productividad}^{11} = \frac{\text{Producto}}{\text{Mano de Obra} + \text{Capital} + \text{Materiales} + \text{Energía}}$$

La productividad de una empresa: es un concepto sistemático que se refiere a la conversión de insumos en productos en el sistema que se considere.

La productividad es una medida comparativa, entre periodos en una organización o entre organizaciones, sectores o países. Esta puede ser alta o baja según el patrón comparativo utilizado, pero su aplicación suele significar una acción de mejora en cualquiera de los siguientes sentidos:

- producir igual cantidad con menos insumos.
- producir mayor cantidad con los mismos insumos.
- producir mayor cantidad con menos insumos.
- Producir más que proporcionalmente al aumento de los insumos.

La productividad consiste en mejorar cuantitativamente o cualitativamente la producción de un bien o servicio sin gastar más. Los factores que determinan la productividad organizacional se sintetizan en siete conjuntos:

### 1. Optimización del trabajo

- Métodos y procedimientos.

<sup>11</sup> Los productos relativos a sólo uno, o dos, o tres de los insumos son medidas parciales de la productividad. El producto por hora de trabajo, toneladas embarcadas por empleado, unidades producidas por kilovatio/hora, clientes servidos por unidad monetaria (peso, dólar, yen) de nómina de pago, y otras relaciones similares, son mediciones parciales.

- Administración de procesos.
- Diseño y distribución.
- Niveles de integración del trabajo.
- Estructura organizacional.

La primera condición de la productividad es que las personas se dediquen a lo que saben hacer. la diferenciación y la especialización fomentan la precisión y el perfeccionamiento de la tarea en calidad y cantidad.

## **2. Insumos**

- Calidad.
- Disponibilidad.
- Volumen.
- Costos.
- Oportunidad.
- Manejo.

La asignación productiva de recursos depende de una correcta planeación y selección de los insumos. Los sistemas justo a tiempo han demostrado plenamente sus ventajas.

## **3. Tecnología e innovación**

- Maquinaria y equipo.
- Automatización.
- Niveles de integración tecnológica.
- Investigación y desarrollo.

A largo plazo el factor tecnología es el principal determinante de la productividad,

aumenta la precisión y velocidad.

#### **4. Escala de operaciones**

- Uso relativo de la capacidad instalada.
- Economías de escala.
- Optimización del tamaño de la planta.

La operación a gran escala por una mayor tecnificación, aumenta la productividad debido al aprovechamiento de economías de escala en el uso de instalaciones, maquinaria, compra de materiales, etc., que al combinarse reducen los costos fijos por unidad producida

#### **5. Localización**

- Infraestructura urbana.
- Niveles de integración con entes afines, proveedores, clientes.

La ubicación de las organizaciones, se refiere a la infraestructura industrial de la localidad, los niveles de urbanización y la cercanía de proveedores, clientes, competidores, instituciones de crédito y otras organizaciones que operan en su entorno.

#### **6. Fuerza de trabajo**

- Capacitación, motivación, experiencia, cultura de los recursos humanos.

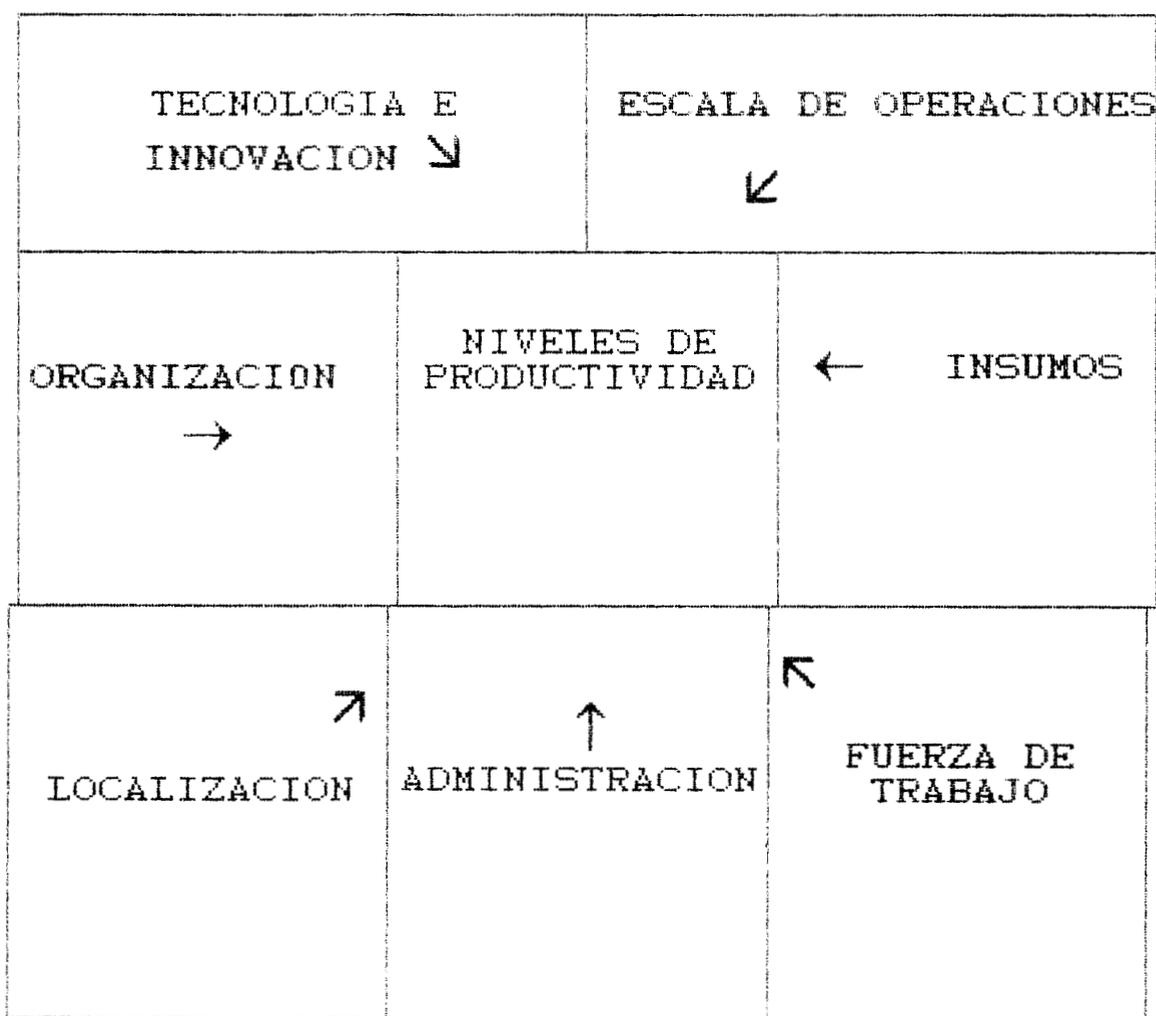
Los niveles de educación, la motivación y capacitación de los recursos humanos determinan la productividad.

## **7. Administración**

- Liderazgo.
- Gestión y dirección.
- Integración entre la estructura y la estrategia.
- Sistemas organizacionales.

En los sistemas de gestión, la capacidad de la dirección está orientada a combinar los factores antes mencionados para lograr mayor productividad.

La sinergia de estos siete conjuntos se resume en el cuadro de la siguiente página.



Cuadro 2.1. Factores determinantes de la productividad en las organizaciones (Adaptación de: De la Cerda Y Nuñez. *La administración en desarrollo*, p.349).

El término calidad es el segundo elemento de la excelencia y tiene algunos de los mismos problemas en cuanto a su definición, a continuación se trata su concepto, se mencionan sus métodos de control y su evolución.

### 2.2.2. CALIDAD

La mayoría de los enfoques de administración y productividad desembocan en la calidad, E. Deming, uno de los primeros impulsores de ésta recalca que, la productividad siempre se incrementa, a mediano y largo plazo, al aumentar la calidad. Buscar la calidad obliga a mejorar el proceso, reducir los defectos, evitar los retrabajos, erradicar los desperdicios, estandarizar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales. Al complementarse estos elementos disminuyen los costos y una vez terminado el proceso se evitan las devoluciones, las demoras, las quejas y los costos de garantía. Es posible que no aumente la producción pero los costos tienden a ser menores, es decir la calidad siempre activa el denominador de la productividad.

Métodos de control de la calidad

Enfasis:

- Control de calidad por supervisión

en la cantidad.

- Control de calidad por inspección

en la detección de inspección de defectos.

- Control estadístico de la calidad      enfoque científico de control y mejoramiento.
- Control Total de calidad      énfasis en la planeación y prevención.
- Calidad organizacional      participación integral del personal.
- Sistemas de calidad      enfoque total de:  
   procesos-organización-  
   proveedores-asociaciones-  
   multinacional.

#### 2.2.2.1. CONCEPTO DE CALIDAD

**CALIDAD:** "La verdadera calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores" (Kaoru Ishikawa).

**CALIDAD:** " Es superar las necesidades y requisitos del consumidor a lo largo de la vida del producto" (W. Edwards Deming).

CALIDAD: "Es la percepción de la excelencia por el cliente".<sup>12</sup>

CALIDAD: "Hacer las cosas bien a la primera vez".<sup>13</sup>

Joseph M. Juran la define como: el comportamiento del producto y ausencia de deficiencias en el producto.<sup>14</sup>

*EL COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO*: Satisfacción que produce el producto.

En el sentido del comportamiento la calidad se refiere a características tales como:

- Prontitud del proceso para cumplir los pedidos de los clientes.
- Consumo de carburante de un motor.
- Eficacia de una campaña publicitaria.
- Millones de instrucciones por segundo (MIPS) en un ordenador.
- Uniformidad intrínseca de un proceso productivo.

Tales características son decisivas para el comportamiento del producto y para la "satisfacción con el producto".

---

<sup>12</sup> Peters, Thom. *Del caos a la excelencia*. folio, Madrid, 1990. p.98.

<sup>13</sup> Crosby, P. *La calidad no cuesta. El arte de asegurar la calidad*, Compañía Editorial Continental, México, 1987, p.9.

<sup>14</sup> Juran, Joseph. *Planificación para la calidad*, Díaz Santos, Madrid, 1990. p.4.

**AUSENCIA DE DEFICIENCIAS:** evitan insatisfacción con el producto.

La calidad también se refiere a la ausencia de deficiencias, que adopta la forma de:

- Retraso de entregas.
- Fallos durante el servicio.
- Facturas incorrectas.
- Cancelación de contratos de ventas.
- Desechos en la fábrica y reprocesos.
- Cambios en la ingeniería del producto.

Las deficiencias dan como resultado las quejas, reclamaciones, devoluciones, reproceso y otros daños. en conjunto son las normas de "insatisfacción de un producto".

Una expresión abreviada que combina ambos significados, *El comportamiento del producto y Ausencia de deficiencias*, es la "adecuación del producto".

El concepto moderno de calidad abarca todas las funciones de la organización e involucra a todos los empleados, proveedores y clientes en un compromiso de mejoramiento continuo, "es un valor que genera actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo", donde puede ubicarse el compromiso propuesto por P. Crosby: Hacer bien las cosas a la primera.

Algunos autores como G. Taguchi se resisten a conceder valores subjetivos a la calidad. Para este autor cualquier desperfecto o demora es una pérdida de valor

objetivo (dinero).

"El concepto más sublime dice que es alcanzar los más altos estándares deseables en todo lo que realizamos, es una filosofía y un estilo de vida, es una cultura".<sup>15</sup> Debe ser el ingrediente de todas las actividades.

En suma se puede señalar tres conceptos modernos de calidad: cumplimiento de requerimientos, conformidad con el uso-objetivo y excelencia innata. Ocho dimensiones siempre presentes para definir la calidad de un bien o servicio son:<sup>16</sup>

- Estética
- Adecuación
- Durabilidad
- Desempeño
- Servicio
- Confiabilidad
- Consistencia
- Uniformidad

La administración de la calidad ha madurado principios comunes, cuya aplicación ayuda para lograr los objetivos. Algunos de estos principios son:

- La producción de calidad debe estar basada en la prevención de defectos y no en la detección de fallas. La inspección como método de control es ineficiente.
- Debe basarse en el mejoramiento constante de los procesos (control estadístico de procesos) y nunca en la corrección de fallas.
- La calidad es primero y debe asegurarse desde su origen mediante asociación

---

<sup>15</sup> De la Cerda y Nuñez. Op. Cit. p. 362.

<sup>16</sup> Ibidem, p. 363. Los autores toman como fuente a: Garvin, D., "Product quality: an important strategic weapon", Business horizons, marzo-abril de 1984, pp. 40-43.

con proveedores con respecto a entrega, características del insumo y precio.

- La calidad está orientada al consumidor, sus opiniones, necesidades y expectativas deben integrarse al diseño y conformación del producto, mediante sistemas de información permanente.

- La producción de calidad es proactiva, se adelanta a los problemas. La responsabilidad es de todos. Las causas de fracaso tienen su origen en el sistema gerencial.

- La mejora del sistema depende de controles y datos estadísticos que deben señalar las desviaciones y motivar acciones preventivas del proceso.

- La acción de calidad está orientada a prioridades.

- La capacitación es primordial.

- La libertad para innovar y la participación en la planeación y la acción son los pilares para alcanzarla.

- La calidad y la productividad se dan juntas, no surgen espontáneamente son producto del esfuerzo constante por mejorar. Un factor estructural que la incentiva es la competencia.

- Calidad centrada en el cliente, las variaciones en las especificaciones representan pérdidas de bienestar al consumidor.

- Cumplir con los requisitos y hacer bien las cosas desde la primera vez exige que el sistema de calidad sea la prevención, el estándar es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

- Por su carácter estratégico, la dirección debe ser la principal diseñadora del sistema para desarrollar la conciencia de calidad hasta la base.

- El sistema se aplica por quienes producen la calidad: los operarios.

- La calidad empieza y termina con educación.

El conocimiento científico de la calidad puede englobarse en tres grupos:

a) Sistemas de control total; control estadístico, y el sistema justo a tiempo. Estos provienen de los trabajos de: E. Deming, A. Feigenbaum, J. Juran, K. Ishikawa y G. Taguchi.

A este grupo se puede agregar las aportaciones de la manufactura de calidad como la planeación de recursos para la calidad (MRP), y sistemas lean de procesamiento (*throughput time*), innovación tecnológica.

b) Sistemas administrativos y estratégicos de la calidad, como las aportaciones de P. Crosby, T. Peters y R. Waterman (enfoque administrativo de la calidad-competitividad) y Porter (estrategias competitivas) con enfoque económico.

c) Sistemas de participación y calidad de vida en el trabajo: círculos de calidad, sistemas sociotécnicos, grupos autónomos, teoría Z, culturas de excelencia, liderazgo participativo, administración por objetivos, diseño y enriquecimiento del trabajo. Sobresalen nombres como L. Davis, W. Ouchi, Warren Bennis, R. Blake, Richard Beckhard y George S. Odiorne.

### 2.2.2.2. EVOLUCION DEL CONCEPTO CALIDAD:<sup>17</sup>

La palabra calidad significa " el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él". Esta definición, al introducir el concepto de valor, entrelaza su significado con el de calidad. A lo largo de la historia esa relación se ha mantenido pero desde puntos de vista diferentes.

Antes de la época industrial. Los juicios emitidos acerca de esta, versaban principalmente sobre el aspecto estético y el prestigio de los artesanos o personas que elaboraban un producto o servicio. Con la llegada de la Revolución Industrial, los pequeños talleres se convirtieron en fábricas de producción masiva, dando inicio a la revolución de los procedimientos específicos para valorar y atender la calidad de los productos terminados, comenzando la primera generación denominada: calidad por inspección.

#### 2.2.2.2.1. PRIMERA GENERACION: CONTROL DE CALIDAD POR INSPECCION:

Debido a los problemas suscitados en la producción en serie, se decidió centrar la calidad en la detección de los productos defectuosos y se establecieron normas que tenían que cumplir los productos para salir a la venta. En esta primera etapa se introduce el departamento de control de calidad el cual examina los productos

---

<sup>17</sup> Valdés Buratti. *Evolución del concepto de calidad*. Industria, No. 70, enero de 1995.

terminados, o una muestra representativa de estos, para detectar los defectos y tomar medidas necesarias "tratando" de evitar que el consumidor adquiriera productos defectuosos. En esta primera generación la responsabilidad recae sobre los inspectores del departamento de control de calidad. La inspección es visual o auxiliándose en aparatos e instrumentos de medición. Existe el retrabajo para corregir los productos defectuosos.

Enfoque de la calidad: producto.

Responsable: el departamento de control de calidad.

Ventajas:

- Se "trata" de asegurar que el cliente no reciba productos defectuosos.
- La empresa comienza a tomar conciencia de la importancia de mantener uniformidad en los productos que ofrece.
- La calidad es un factor a medir y evaluar.

Desventajas:

- Existe la posibilidad de que el cliente reciba productos defectuosos.
- Es un sistema reactivo. No se controla el proceso, sólo el resultado del proceso.
- En promedio se aumenta en un 20% el precio del producto final por concepto de gastos de inspección, reprocesos y desperdicio.
- La empresa pierde cifras invisibles como la pérdida de clientes, de imagen, etc.
- Está basado en sistemas militares. La estrategia es controlar a los trabajadores.
- La libertad de decisión de los empleados es nula y la motivación baja.

#### 2.2.2.2.2. SEGUNDA GENERACION: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:

En ésta se reconoce que todo proceso de producción de bienes y servicios presenta variaciones, sólo controlando el proceso se puede controlar la producción. La experiencia demostró que es prácticamente imposible producir dos piezas idénticas, sin embargo el rango de variabilidad se puede hacer lo bastante pequeña entre los productos que parezcan similares a los ojos del consumidor. Se aseguran las materias primas desde el proveedor. Se pasa de controlar el producto final a controlar el proceso, determinando los puntos críticos de control. La responsabilidad pasa a cargo de los empleados, y el departamento de control de calidad desaparece. Los empresarios se aseguran que el usuario obtenga productos y servicios sin defectos. Se desarrollan las herramientas del control estadístico:

- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de causa y efecto (Ishikawa).
- Estratificación.
- Lista de verificación.
- Histograma.
- Diagrama de dispersión.
- Gráfica de control.

También aparece el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.

Enfoque de la calidad: proceso productivo.

Responsable: el personal de producción dentro de su tramo de control, quienes se basan en los expertos para establecer los puntos

críticos de control y la certificación externa.

**Ventajas:**

- Se instrumenta un sistema preventivo.
- Se tiene un ahorro sustantivo al evitar la inspección final y reducir el desperdicio y reproceso.
- El personal de producción se autocontrola y se responsabiliza por la parte del proceso que le corresponde.
- Se instrumentan los puntos críticos de control sobre el proceso y se controla la variabilidad del proceso.
- La empresa está en condiciones de certificarse por sistemas de aseguramiento de calidad internacional tipo ISO9000.

**Desventajas:**

- La calidad la generan expertos.
- La calidad se basa en controlar el proceso.

### 2.2.2.2.3. TERCERA GENERACION: EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL:

En el Proceso de Calidad Total (PCT), la calidad deja de ser una herramienta de control manejada por expertos y se convierte en la estrategia de la empresa encabezada por el grupo directivo y liderado por el director general. El PCT inicia y termina con el cliente, buscando un pleno conocimiento de sus necesidades, requisitos y del uso que le da a los productos y servicios que le ofrece la firma.

La principal tarea consiste en reducir la brecha entre las especificaciones de los productos y servicios de la empresa y las especificaciones del cliente. Se inicia el

desarrollo del personal con enfoque de calidad, se instala el trabajo en equipo en sus diferentes variantes y formas como un medio de hacer participar a los empleados en el proceso, también se inicia el desarrollo de proveedores.

Enfoque de la calidad: satisfacción del cliente.

Responsable: el director general se convierte en líder del proceso y los empleados empiezan a desarrollar las cadenas de clientes internos como respuesta al cliente externo.

Ventajas:

- La calidad deja de ser una herramienta de trabajo y se convierte en la estrategia de negocios.
- El liderazgo del proceso lo asume el director general.
- Se detectan las necesidades, deseos y requisitos del cliente.
- Se reduce la diferencia entre las especificaciones de la empresa y aquellas que busca el cliente.
- Se desarrolla el personal con enfoque de calidad.

Desventajas:

- Se incrementan los costos al reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y la empresa.

#### 2.2.2.2.4. CUARTA GENERACION: MEJORA CONTINUA DEL PROCESO:

En esta generación, el factor humano juega un papel muy importante en el proceso continuo de reducción de costos al desarrollar habilidades para trabajar en

equipo y para la solución de problemas, por lo tanto la empresa reconoce que tiene que desarrollar cerebros y generar su propio conocimiento de forma sistemática. Los grupos naturales de trabajo se transforman en equipos de mejora continua. Una parte del sueldo o salario de estos equipos de trabajo se otorga según los resultados obtenidos. Los sueldos y salarios dejan de ser un costo fijo y se insertan dentro de los costos variables de la organización.

En esta etapa, la empresa elimina niveles jerárquicos. La brecha con el cliente se reduce al rediseñar los productos y servicios bajo sus especificaciones. La integración entre los diversos departamentos y la reducción de la brecha con los clientes se traduce en una disminución de costos. Sin embargo, la competencia se incrementa por la apertura comercial, además los clientes cambian sus deseos y gustos muy rápidamente, modificando sus hábitos de consumo. La organización presenta serias dificultades para responder a estos cambios.

Enfoque de la calidad: mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa.

Responsable: todo el personal de la empresa.

Ventajas:

- Se reducen continuamente los costos, al optimizar los procesos productivos.
- Se reduce la brecha entre las expectativas del consumidor y los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Los nuevos diseños de productos y servicios van alineados a las expectativas de los usuarios
- La empresa elimina niveles jerárquicos, como resultado de la madurez del personal y el aumento de la calidad del liderazgo ejercido en todos los niveles.
- Los grupos de trabajo se convierten en un medio efectivo para que el personal

pueda realizar mejoras en la empresa y solucionar problemas.

- Se inicia el desarrollo de proyectos interfuncionales que tienden a eliminar las barreras entre los departamentos.

- La empresa crea su propio conocimiento.

- Se incrementan continuamente las utilidades de la empresa por la reducción de costos y el aumento de las ventas por satisfacción del cliente.

Desventajas:

- El cliente cambia sus deseos y gustos rápidamente debido a la apertura comercial, en la cual aumentan los artículos ofrecidos. La rígida estructura de la empresa limita la adaptación a los nuevos requerimientos.

- La respuesta rápida al cliente se convierte en una nueva variable del mercado, y los procesos de la empresa no están diseñados para responder a esta variable.

- En la constante búsqueda de reducción de costos, se demuestra que varios departamentos de la empresa están subutilizados y representan un costo excesivo.

- Los sistemas de contabilidad tradicionales no reflejan la generación de riqueza real por producto.

#### 2.2.2.2.5. QUINTA GENERACION: CALIDAD TOTAL Y REINGENIERIA:

Esta surge como una respuesta a los rápidos cambios del mercado, las nuevas formas de hacer los negocios y la agresiva incursión de nuevos productos nacionales y extranjeros. En esta generación se modifica la estructura al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos, creando "dueños

completos de proceso". El puesto de supervisor y parte de la burocracia se eliminan. Se cuestionan las áreas que no aportan valor agregado al cliente y en muchos casos se decide subcontratar servicios o áreas de *staff* en el exterior y se forman las unidades estratégicas de negocios. Los ciclos de producción se reducen, respondiendo más rápido a las necesidades del consumidor. La nueva organización de la empresa es mucho más flexible, se estructura para darle valor al consumidor y se convierte en una nueva definición de calidad. El director general es el principal líder del proceso, desarrolla y transfiere la pertenencia del proceso de calidad a sus colaboradores. La nueva estructura, junto con un enfoque sistémico, facilitan la generación de conocimiento. Los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos, donde ellos mismos deciden la forma en que desean trabajar para cumplir con los objetivos "negociados" con la dirección, estos equipos se estructuran en base a procesos completos, bajo un marco de referencia previamente establecido y con sólidos sistemas de apoyo. Los sueldos y salarios de los participantes tienen una parte variable con tres componentes, el primero depende de los resultados globales de la empresa, el segundo de resultados del equipo de trabajo y el último al trabajo individual. El nuevo liderazgo deja "trabajar" a su personal y su control cambia de estricto a estratégico basado en marcos conceptuales, objetivos claros y compartidos así como con un eficiente sistema de información de gestión de toda la empresa. Este liderazgo dedica una buena parte de su tiempo a buscar alianzas. El cliente no siempre se comporta como una demanda agregada en esta etapa.

Enfoque de calidad: cambio de estructura con base en procesos completos.

Responsables: todos los colaboradores de la empresa y los proveedores.

Ventajas:

- Estructura y sistemas flexibles.
- se eliminan o se reducen las áreas que no agregan valor y la empresa se estructura por unidades estratégicas de negocios.
- Se crea continuamente valor para el cliente.
- Se tiene una respuesta rápida a las necesidades del consumidor.
- El liderazgo se basa en controles estratégicos.
- La motivación y satisfacción del personal aumentan considerablemente, debido en parte a sus sueldos y salarios.
- Se reduce el costo del proceso al eliminar la burocracia y los controles.
- La empresa se basa en procesos completos más que en los procesos fragmentados y divididos por departamentos.

Desventajas:

- Solo distingue al cliente como demanda agregada.
- No se modifican las estructuras del mercado.

#### 2.2.2.2.6. SEXTA GENERACION: REARQUITECTURA DE LA EMPRESA Y REINGENIERIA EN LAS ESTRUCTURAS DEL MERCADO:

En esta etapa la empresa presenta una clara orientación al cliente, con procesos complejos y flexibles, estructurados en equipos de trabajo, sin embargo la presión de la competencia aumenta constantemente y los clientes cada día son más exigentes. Se analizan las estructuras del mercado y se presentan dos situaciones importantes: a) se desarrollan formas muy creativas para "conquistar" nuevos clientes; b) en muchas ocasiones el cliente no se comporta solamente como una demanda agregada,

sino que se agrupa en distintas formas.

Estas dos situaciones llevan a la empresa a buscar una nueva forma de hacer las cosas. La organización que logra alcanzar este nivel crea su propio conocimiento y descubre que los clientes se pueden agrupar en forma de redes, de sistemas, de campos, de redes sistémicas, de campos sistémicos, etc., y que dentro de las distintas formas de organizarse existen clientes, consumidores, usuarios y beneficiarios y éstos a su vez en necesidades percibidas, necesidades no percibidas y necesidades futuras, descubriendo en estas variables la oportunidad de penetrar en distintas formas al mercado. Para lograrlo se debe desarrollar el potencial humano. En esta generación la organización permite que la estrategia de forma a la estructura continuamente. Los equipos de trabajo se convierten en equipos de alto rendimiento, los cuales pueden subcontratar servicios especializados externos o hacer uso de miembros de otro equipo por periodo de corto tiempo, aprovechando el rendimiento y compromiso del personal con respecto a su trabajo. Se crean nuevos esquemas para evaluar al empleado, que incluye el trabajo en equipo, el manejo de las relaciones, la capacidad para aplicar conocimientos únicos, el compromiso para aprender y mejorar dichos conocimientos y la transferencia de conocimientos a los mismos miembros de la empresa. Todo el valor agregado proviene del trabajo mental y de la generación del conocimiento en los equipos de alto rendimiento, surgiendo métodos y mecanismos para "medir" el capital intelectual que beneficia a la empresa y a los clientes. Los productos y servicios poseen más contenido de información que materiales y mano de obra. La tecnología y los sistemas de información "a tiempo real" son indispensables para el funcionamiento de la firma y gracias a estos sistemas la administración estratégica y el proceso de replaneación se realizan también a tiempo real. La estructura interna y externa de la empresa tienden a formar redes, donde la

interacción con el cliente y proveedor es constante e inclusive se desarrollan transferencias de costos al segundo y al mercado. El "poder del mercado" depende de las redes que los diferentes equipos dentro de la empresa puedan formar hacia el exterior de la misma. La organización que tiene la empresa cambia constantemente en esta etapa.

Enfoque de la calidad: desarrollo de necesidades no percibidas del cliente y preparación para las necesidades futuras, entendimiento de las agrupaciones de los clientes y su diferenciación entre cliente, consumidor, usuario y beneficiario. Hay transferencia de costos a proveedores y mercados.

Responsables: equipos de alto rendimiento.

Ventajas:

- Se distinguen las diferentes formas de agrupamiento por parte de los clientes.
- Se cumple con las necesidades percibidas de los clientes, se descubren las necesidades no percibidas y se empiezan a plantear las futuras.
- Se distingue entre cliente, consumidor, usuario y beneficiario.
- Se forman redes como una nueva forma de llegar al cliente final.
- La empresa desarrolla al máximo el potencial humano.
- Los equipos autodirigidos se convierten en equipos de alto rendimiento (EAR).
- Se transfieren operaciones funcionales a los grupos de trabajo, como son: el contrato de personal, la compra de insumos y otros.
- Las áreas de *staff* se reducen y abandonan sus operaciones funcionales para convertirse en los asesores de los equipos de alto rendimiento.
- La motivación y la satisfacción del personal son elevados, aumentando el

compromiso de éste hacia su trabajo.

- El valor agregado del producto proviene del trabajo mental y de conocimientos generados por los (EAR).
- La empresa puede administrar estratégicamente y replanear a tiempo real.
- La estrategia le da forma a la estructura constantemente.

Desventajas:

- La estructura y la estrategia dependen de los sistemas y de la tecnología de la información.
- Se tiene que tener una madurez en el personal muy elevada y esto lleva tiempo.

En todas las etapas anteriores sobrevivieron aquellas empresas que en su momento tuvieron un buen nivel de competitividad, debido a sus altos índices de productividad y calidad; la competitividad es el tercer elemento para alcanzar la excelencia.

### 2.2.3. COMPETITIVIDAD

Los descubrimientos acerca de la calidad y la excelencia confirman que en los mercados competitivos, lo más importante es el consumidor (algo que sabe la economía desde tiempo atrás).

Los economistas tienen cierta fascinación con la competencia, debido a que los mercados competitivos satisfacen las necesidades de los consumidores con eficiencia. Mercados en los cuales no solo obtienen lo que quieren sino también la mayor

cantidad y la mejor mezcla posible. Las demandas de los consumidores de bienes ejercen gran influencia en los bienes producidos, y las variaciones en los gustos llevan a cambios en la asignación de recursos. A esto se le llama: soberanía del consumidor.

La soberanía del consumidor afirma que los resultados de una economía deben valorarse de acuerdo con el grado en que satisface los deseos de éste. El mismo punto de vista comparten Thomas J. Peters y R. Waterman, quienes observaron que las empresas sobresalientes (que estudiaron), están realmente cerca de sus clientes, el cliente es el rey (Peters, T. J. y R. Waterman. En busca de la excelencia, 1982).

El grado de competencia difiere según la estructura del mercado ( el número de empresas que operan en cada industria, el grado de diferenciación de los productos de distintas firmas y la facilidad o dificultad para entrar al mercado). Se pueden suponer varias estructuras (competencia perfecta, monopolio, oligopolio, competencia monopolística) y distintos efectos en la eficiencia.

En los años treinta los mercados se estructuraron de acuerdo a la oferta, se clasificaron en base a la cantidad y el tipo de empresas existentes en una industria, se emplearon medidas de tamaño, concentración y similitud entre las firmas competidoras. Posteriormente resultó evidente que la demanda también fue determinante, debido a que los productos fueron sustituidos por cualquier otra cosa que satisficiera de manera similar las necesidades del consumidor a menor precio. Los factores como la promoción, los diferentes beneficios del producto y de otros aspectos semejantes fueron ignorados o incluidos en otra categoría de competencia que difería del precio.

Los mercadólogos consideraron un conjunto de elementos (plaza, precio, producto y promoción), lo llamaron: mezcla de mercadotecnia y dieron una nueva estructura a los mercados en base a la relación de empresas y productos.

La entrada al mercado de productos y servicios exitosos fue seguida de competidores que introdujeron modificaciones en el precio, características, canales de distribución y promociones.

La nueva estructura prevaleció en los años 50.

En la década de los sesenta, la demanda dejó rezagada a la oferta, las empresas generalmente se concentraron en cuestiones de producción, dejando al consumidor en último término. Sin embargo poco a poco se pasó de un mercado de vendedores a uno de compradores y el cliente se convierte en el centro de atención.

Junto con este cambio se presentó un nuevo enfoque para la estructuración de los mercados: la segmentación. Esta reconoce que los consumidores son deferentes. Surgen estudios acerca de los valores y las actitudes, el ciclo de vida y la clase social, la personalidad, la teoría de la difusión, los riesgos, el liderazgo de opinión y los hábitos de compra. Estos enfoques tienen como objetivo común la medición de las características de los consumidores de acuerdo a su actitud, conducta y percepción. La mayoría de estas variables conductuales describen como difiere la gente, pero no explican por qué difieren sus preferencias. Fue entonces cuando el énfasis pasó de la descripción de las personas a las variables que reflejan las relaciones entre las personas y productos, la segmentación de acuerdo con la preferencia de los clientes, por atributos o beneficios, fue una de las primeras de este tipo.

El sustento de esta estrategia es que los beneficios que buscan los consumidores cuando adquieren un producto, son los motivos básicos para la existencia de verdaderos segmentos de mercado.

Del proceso anterior surge la idea cada día más generalizada, de que las necesidades y los objetivos del consumidor conforman el centro de una estrategia de calidad-productividad.

El nivel de competitividad se logra mediante índices de productividad y calidad superiores a los de la competencia,<sup>18</sup> en la cual los japoneses han sido los ganadores en las últimas décadas.

### 2.3. PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA

De 1977 a 1982, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. realizaron un estudio sobre los factores distintivos de las empresas sobresalientes -rentables- de los Estados Unidos, y lo publicaron en 1982 con el título: *In search of excellence: Lessons from America's best run Companies*. Estos investigadores pasaron 15 años trabajando con colegas latinoamericanos, recorriendo Universidades europeas y empresas niponas.

En los capítulos 3-4 de su obra exponen su teoría retomando ideas de Chester Barnard y H. Simon. Del último toman como base "El modelo racional" y lo complementan con "El modelo irracional". Aunque Simon hace mención de lo irracional, estos autores exponen el tema más elaborado. En el capítulo cuarto titulado "Gestión de la ambigüedad y la paradoja" mencionan prácticas administrativas antagónicas positivas y no muy eficaces, que complementadas, i.e. debidamente equilibradas, resultan muy eficientes.

Concluyen de su investigación que son ocho los factores clave para que una organización alcance el nivel de excelencia:

---

<sup>18</sup> Méndez, Eduardo "Competitividad mediante calidad total y productividad", Administrare Hoy, No. 4, agosto, 1994, pp. 30.

- Énfasis en la acción.
- Cercanía al cliente.
- Autonomía e iniciativa.
- Productividad contando con las personas.
- Valores claros y manos a la obra.
- Zapatero a tus zapatos.
- Estructuras sencillas y estaff reducido.
- Estira y afloja simultáneo.

### 1. ENFASIS EN LA ACCION

Habitual disposición a la acción; en vez de empantanarse en análisis interminables y estudios de comités. El procedimiento normal de actuación es: "hacer, arreglar, intentar".

### 2. CERCANIA AL CLIENTE

Escuchar las necesidades y las sugerencias de los clientes, mantener la comunicación directa con éstos. Las ideas de los clientes en muchos casos son fuentes importantes de innovación y creación de productos nuevos. La empresa debe ofrecer calidad, servicio y confiabilidad que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes, de este modo podrá perpetuar su participación en el mercado.

### 3. AUTONOMIA E INICIATIVA

Otorgar cierta autonomía a los departamentos, para que se sientan como pequeñas empresas dentro de la empresa y se estimulen a pensar y actuar creativamente. La dirección debe tener cierta madurez para tolerar algunos fracasos. La creatividad consiste en pensar cosas nuevas; la innovación, en hacer cosas nuevas, las ideas son inútiles si no se emplean por miedo al fracaso. Las empresas excelentes, se pueden definir como: empresas en continua innovación.

#### 4. PRODUCTIVIDAD CONTANDO CON LAS PERSONAS

Crear compromiso en toda la plantilla laboral, que los empleados sientan que es su empresa y se identifiquen con los objetivos de ella, creando un ambiente donde éstos tengan conciencia y la convicción de la importancia de su trabajo, que ellos participen y participarán del éxito de la compañía.

#### 5. VALORES CLAROS Y MANOS A LA OBRA

Implantar valores claros y bien asimilados; con definida caracterización de algunos valores esenciales para la compañía. Se aconseja utilizar los refuerzos positivos y evitar los negativos para fomentar los valores positivos. Se debe convencer a los empleados de:

- Que son los mejores.
- La importancia de los detalles de ejecución, los componentes esenciales de un trabajo bien hecho.
- La importancia de las personas como individuos.
- La necesidad de ofrecer una calidad y un servicio superiores.
- Que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, y su corolario, la determinación de afrontar la comunicación.
- La importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Los valores deben ser elegidos y fomentados por el líder, tomando en cuenta que no todos los sistemas de valores son adecuados a toda empresa.

## 6. ZAPATERO A TUS ZAPATOS

Ser fiel a la propia línea, permaneciendo en los negocios en los cuales la compañía tiene experiencia y capacidad para competir. Aunque existen excepciones, lo más probable es que el mayor rendimiento lo obtengan empresas que permanecen en campos afines a su principal actividad.

## 7. ESTRUCTURAS SENCILLAS Y STAFF REDUCIDO

Los niveles de puestos deben ser estrictamente los necesarios para reducir los trámites burocráticos y distorsión de la comunicación. Evitar la organización matricial.

## 8. ESTIRA Y AFLOJA SIMULTANEO

Conjugar propiedades "flojas y blandas" viz, un clima de gran entrega a los valores esenciales de la compañía y de flexibilidad y tolerancia para todo lo demás. El estira y afloja se debe dar entre la centralización y descentralización, por ejemplo, una firme dirección central y máxima autonomía individual.

En resumen los ocho atributos anteriores recalcan la importancia de los factores humanos, más que los tecnológicos. El individuo no debe ser tratado con acritud dentro de las organizaciones.

## 2.4. ESTRATEGIAS DE EXCELENCIA

A lo largo de la propia historia y a través de las experiencias, casi insensiblemente cada empresa va formando y conformando una autoimagen que responde a las preguntas: ¿Quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Cómo son? ¿Qué imagen tienen? ¿Qué valen?, y se va creando una especie de sistema de reflejos condicionados a funcionar en forma automática ante los estímulos que se van presentando.

Si la autoimagen es positiva (se sienten capaces, poderosos, respetados) se convierte en el más eficaz propulsor hacia el éxito, porque el individuo es ególatra. Y si es negativa, la organización enfila hacia el fracaso.

Lo más importante es que la cultura de excelencia se puede lograr reeducando a las personas. Tom Peters llama excelentes a aquellas empresas que más se asemejan a la gestión nipona, recalcando que: "las empresas sobresalientes poseen culturas tan fuertes como cualquier organización japonesa"<sup>19</sup>. El investigador da algunos lineamientos en su obra: "Del caos a la excelencia" (continuación de "En busca de la excelencia"). Su tesis propone una serie de prescripciones que complementan los círculos de calidad, asequibles para cualquier organización, conformadas en cinco áreas de la administración empresarial:

- I. Crear un estado de máxima sensibilidad hacia *el cliente*.
- II. Conseguir una *innovación acelerada*.

---

<sup>19</sup> William Ouchi hace una comparación similar al decir que las empresas norteamericanas que poseen una gestión similar a las empresas japonesas son las que tienen una cultura Z.

- III. Crear flexibilidad mediante una mayor participación del *personal*.
- IV. Aprender a amar el cambio: hacia una visión nueva e integral del *liderazgo*
- V. *Sistemas*: de medición, de control, financieros, de información y de integración. (ésta área se trata más adelante).

## I. CREAR UN ESTADO DE MAXIMA SENSIBILIZACION HACIA EL CLIENTE

Las prescripciones de sensibilización hacia las necesidades del cliente componen la teoría de una organización que escuche atentamente a los clientes y se ajuste rápidamente a sus exigencias. Debe ofrecerse a los clientes productos y/o servicios diferenciados y de alto valor agregado. Las prescripciones de esta área administrativa son diez y van precedidas por la letra C de cliente: una premisa básica, cinco que hacen referencia a la adición de valor, tres orientadas a alcanzar un nivel de competencia empresarial y la última premisa invita a la evolución de la empresa.

### PREMISA BASICA:

#### C-1. Especializarse/Crear nichos/Diferenciar:

Añadir valor mediante el desarrollo de productos y/o servicios adaptados a las necesidades del cliente y capaces de crear nuevos nichos de mercado, manteniendo una auténtica diferenciación.

### ESTRATEGIAS DE ADICION DE VALOR:

#### C-2. Ofrecer la máxima calidad desde la perspectiva del cliente:

Ofrecer una calidad excepcional y visible, definida por la opinión del cliente.

**C-3. Proporcionar el mejor servicio/Enfatizar lo intangible:**

Ofrecer un servicio excepcional resaltando la importancia de las características intangibles de cada producto y/o servicio.

Las cosas pequeñas (intangibles), importan mucho. Cumplir puntualmente las obligaciones contraídas con el cliente, para no perder su confianza.

**C-4. Adquirir una máxima flexibilización hacia el cliente:**

Alcanzar una máxima flexibilización mediante la creación de vínculos estrechos con el cliente (comunicación electrónica o de otra clase). Erradicar la hostilidad con los distribuidores y proveedores.

**C-5. Convertirse al internacionalismo:**

Explotar las oportunidades que brinda el mercado internacional adecuando el tamaño de la empresa. Con la actual globalización de la economía las empresas deben incursionar en este ámbito vendiendo/diseñando/fabricando en Europa, Japón, Asia, Estados Unidos, América Latina, etc.

**C-6. Singularizarse:**

Posicionar la unidad empresarial u organizativa de forma que quede claro en la mente de todos (clientes, distribuidores, proveedores, empleados), el carácter único e incomparable de la empresa. Diferenciarse es imprescindible para sobrevivir.

**COMPETENCIA EMPRESARIAL:****C-7. Escuchar a los clientes.**

Obsesionarse por escuchar al cliente, robarle ideas. Asegurarse que la

información de campo proveniente de las áreas más cercanas al cliente (cuentas, servicio, establecimientos), llegue sin distorsiones a ingenieros, diseñadores y compradores de insumos.

#### **C-8. Transformar la fabricación en un arma de mercadotecnia:**

Realizar una transformación de la fabricación para borrar su antiguo carácter de <<principal origen de los costos, susceptibles de optimización>> para pasar a ser considerado como instrumento número uno de mercadotecnia.

La fabricación es la fuente primordial de: calidad; innovación cotidiana de los productos y/o servicios; y la sensibilización hacia el cliente/reducción de los ciclos de producción.

#### **C-9. Convertir las fuerzas de ventas y servicios en los protagonistas de su empresa:**

Incrementar la capacidad de decisión de las funciones de ventas, de servicio y promocionar el elemento humano de estas funciones. Conseguir sobre todo un proceso acelerado de innovación; invertir en el empleado de línea (entrenamiento, salarios, etc.), al igual que en el personal de ventas que está más cerca del cliente.

#### **EMPRESA EVOLUTIVA:**

#### **C-10. Revolucionar el concepto de cliente:**

Alcanzar una extraordinaria flexibilidad hacia lo que en el pasado se hubieran considerado caprichos o manías de los clientes.

## II. CONSEGUIR UNA INNOVACION ACELERADA

Para que las empresas estén en condiciones de responder a las oscilaciones de los gustos del cliente deben crear nuevos mercados de valor añadido. El principal medio para lograrlo es la innovación. I.

### PREMISA BASICA:

#### I-1. Invertir en pequeñas iniciativas de aplicación práctica:

Considerar todos los productos nuevos, viejos o en fase de proyecto, como experimentos susceptibles de ser constantemente modificados. Los planes y proyectos también pueden someterse a cambios en aras de la innovación.

### ESTRATEGIAS BASICAS:

#### I-2. Orientarse hacia el desarrollo en equipo de nuevos productos y/o servicios:

Desarrollar productos basándose en un trabajo de equipo que recoja las actividades de todas las funciones clave de la organización, y los elementos clave fuera de la organización (proveedores, distribuidores, clientes, etc.).

#### I-3. Fomentar experiencias piloto sobre cualquier cosa:

Fomentar la realización de tests de experimentación en el campo de trabajo de manera práctica, tomando en cuenta el tiempo para ello , ya que este vale oro.

#### I-4. Practicar el "Plagio creativo":

Practicar el "robo creativo" y también la adaptación creativa de ideas de toda

clase, de todos los orígenes, incluidas las ideas de los competidores (copiar/adaptar/mejorar). Copiar pero singularizar.

#### I-5. Practicar sistemáticamente la mercadotecnia de boca a boca:

Vender el nuevo producto mediante campañas sistemáticas de publicidad y transmisión boca-a-boca. Es importante recordar que los compradores adquieren los nuevos productos sobre la base de las percepciones de algún conocido que haya probado el producto.

#### TACTICAS DE ADMINISTRACION PARA FOMENTAR LA INNOVACION:

#### I-6. Apoyar a los líderes de la innovación:

Apoyarlos para mantener la posición de éstos frente a los escasos márgenes de beneficios y el escepticismo o rechazo de las altas instancias positivas. Trabajar en proyectos importantes y exhaustivamente planeados, pero también en iniciativas independientes.

#### I-7. Personificar la innovación/practicar la paciencia metódica:

Gestionar los asuntos cotidianos con el deliberado propósito de defender y apoyar los esfuerzos de innovación.

#### I-8. Apoyar los "fracasos rápidos":

Defender y apoyar los fracasos sin malintención y los rápidamente corregidos o ajustados.

**I-9. Establecer objetivos cuantitativos de innovación:**

Crear una "demanda" de innovación a través de mediciones y sistemas de recompensas fijando "objetivos" duros, cuantitativos a una materia que ha sido concebida tradicionalmente como una variable "blanda" no susceptible de previsión y cuantificación. Es decir la innovación puede medirse a pesar de existir problemas de especificación y definición difíciles de resolver.

**UNA NUEVA IMAGEN PARA LA EMPRESA:****I-10. Crear una capacidad empresarial de innovación:**

Trazar la imagen de una nueva empresa adaptativa y alcanzar la máxima capacidad de innovación.

**III. CREAR FLEXIBILIDAD MEDIANTE UNA MAYOR PARTICIPACION DEL PERSONAL**

Este grupo se identifica por la letra **P** de personal:

**PREMISAS BASICAS:****P-1. Comprometer a todos en todo:**

No existe límite de rendimiento para el empleado medio cuando se le involucra debidamente en programas de autoinspección, control y ajuste de presupuestos, asesoramiento de nuevas tecnologías, selección y contratación de personal, y demás actividades.

**P-2. Utilizar equipos de autogestión:**

La mejor manera de explotar el rendimiento es creando grupos de autogestión.

**ACTIVADORES (SOPORTES):**

**P-3. Escuchar/Festejar/Reconocer:**

Crear una atmósfera en la que abunden las oportunidades formales e informales, para que todo el mundo sea escuchado y se le reconozca cada pequeño logro.

**P-4. No escatimar el tiempo en la selección de personal:**

Fomentar una práctica de selección de personal centrada explícitamente en las cualidades y valores deseados, e.g. capacidad para trabajar en grupo y evitar los tests psicológicos.

**P-5. Adiestrar y volver a adiestrar:**

Insistir en el adiestramiento y readiestramiento, perfeccionar constantemente las habilidades. Invertir en capital humano tanto o más que en infraestructura. NISSAN gastó en Smyrna Tennessee 63 millones de dólares ( de los cuales 7 eran de procedencia estatal).

**P-6. Ofrecer incentivos a todo el personal:**

Establecer una escala de incentivos económicos accesibles a todos y basados en la actuación y el rendimiento.

**P-7. Garantizar el empleo:**

Ofrecer seguridad de empleo.

**INHIBIDORES (A SUPRIMIR):**

**P-8. Simplificar/Reducir estructuras:**

Eliminar la supervisión de primera línea. Suprimir niveles jerárquicos, el número aconsejable de estratos administrativos es de cinco máximo.

**P-9. Rediseñar el papel del directivo medio:**

Derribar barreras entre departamentos y agilizar la toma de decisiones en primera línea.

**P-10. Eliminar reglas burocráticas y condiciones humillantes:**

Eliminar procedimientos burocráticos, regulaciones, o condiciones de trabajo degradantes como cámaras ocultas en los vestuarios para evitar posibles robos en las taquillas, o comedores y estacionamientos exclusivos para ejecutivos.

**IV. APRENDER A AMAR EL CAMBIO: HACIA UNA VISION NUEVA E INTEGRAL DEL LIDERAZGO**

La tarea actual del líder es coordinar el desmantelamiento de las viejas verdades antifuncionales y preparar a empleados y a organizaciones para enfrentar el cambio, por ello la letra L de Líder.

**PREMISA BASICA:****L-1. Dominar la paradoja:**

El líder tiene que hacer frente a la serie de paradojas que se presentan. Siempre estar dispuesto a asumir (experimentar, aprender), aquellos retos que traspasan las fronteras tradicionales de la inteligencia y el saber.

**HERRAMIENTAS DIRECTRICES PARA LIDEREAR EL CAMBIO:****L-2. Desarrollar una visión inspiradora:**

Desarrollar y predicar una visión clara que no excluya la aportación de iniciativas propensas a perfeccionar el camino esbozado. Tener claro el objetivo de la organización. El trabajo del líder es que la gente se sienta satisfecha.

**L-3. Dirigir mediante el ejemplo:**

Fomentar el interés por medio del ejemplo personal.

**L-4. Practicar una gestión transparente:**

Aplicar una gestión transparente, permitiendo al líder la transmisión del mensaje al tiempo que aumente su comprensión de los sectores esenciales, y pueda repartir el poder a fin de asumir los riesgos.

**LIDEREAR MEDIANTE LA PARTICIPACION DEL PERSONAL:****L-5. Prestar atención (escuchar más):**

Convertirse en un interlocutor compulsivo, para que los trabajadores de línea no sientan que hablan en vano.

**L-6. Atender a la primera línea:**

Otorgar recompensas y otros reconocimientos a los trabajadores de primera línea.

**L-7. Saber delegar:**

Actuar a fin de que la autoridad delegada se traduzca en poder efectivo. Crear un ambiente de confianza y respeto, no abandonar a los empleados en momentos difíciles.

**L-8. Imponer una gestión "horizontal" derribando las trabas burocráticas:**

Luchar contra la burocratización. Apelar a una gestión horizontal.

**LO BASICO: LIDEREAR AMANDO EL CAMBIO:****L-9. Evaluar a todo el personal según su amor al cambio:**

Hacer constantemente un recuento de los últimos cambios en la organización, realizados por la plantilla laboral.

**L-10. Crear un sentido de urgencia:**

Los líderes deben impulsar el cambio en cada momento de su actuación creando una sensación de urgencia en todos los ámbitos de la empresa. Eliminar lujos para que todos los demás se tomen en serio los discursos de austeridad y urgencias.

## 2.5. PREMISAS DE EXCELENCIA

La quinta área de la administración empresarial es vital para el buen funcionamiento de las cuatro anteriores.

### V. CONSTRUIR UN SISTEMA PARA UN MUNDO PATAS ARRIBA

Las últimas estrategias se determinan con la letra S, de sistema.

#### PREMISA PRINCIPAL:

##### S-1. Aprender a medir lo importante (paradoja):

Medir más -la aptitud profesional, el plazo de entrega, la satisfacción del cliente, la calidad, etc.- midiendo menos. Crear sistemas sencillos y compatibles para todos.

#### RECONSTRUCCION DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y MOTIVACION

##### S-2. Remodelar los principales mecanismos de control:

Simplificar los tres sistemas de control sobre el personal (rendimiento del personal, la dirección por objetivos y la descripción de puestos).

##### S-3. Descentralizar la información, la autoridad y la planeación estratégica:

Compartir ampliamente la información y el poder (La información es poder), incrementar la autoridad de los niveles jerárquicos inferiores para decidir gastos e instituir una planeación estratégica simplificada, relevante, antiburocrática y orientada

de abajo hacia arriba.

**S-4. Imponer metas considerables (paradoja):**

Predicar los beneficios de la sobriedad y ser conservadores en la fijación de objetivos financieros y no financieros.

**S-5. Exigir una total integridad:**

Mantener una absoluta integridad en todos los tratos con las personas y con los sistemas, dentro y fuera de la firma.

Eliminar reglas y normas que inducen al fraude. Derribar barreras entre funciones, eliminar la rivalidad entre trabajadores y dirección, entre proveedores y compradores, entre vendedores y distribuidores, entre vendedores y clientes. Crear compromisos basados en la confianza mutua.

## **2.6 FILOSOFIA DE LA EXCELENCIA**

El término excelencia fue adoptado ampliamente (con el mismo fervor que las nociones de círculos de calidad y calidad total), en el ámbito empresarial durante los años ochenta debido a su "maquillaje económico" con cifras de miles de millones de dólares, ha llegado a ser la meta a alcanzar en las empresas. El concepto ha evolucionado: antes designaba una calidad intrínseca a la persona (una persona excelente, un maestro excelente), hoy califica una manera de hacer cualquier cosa mejor que los demás.

Este se asocia al hecho de sobresalir, de tener la habilidad de hacer cada día

más, cada día mejor y más rápido que el resto. Es un título que detenta el ocupante del peldaño más alto de la escalera, hasta que otro, con un éxito más espectacular lo desbanca.

La excelencia fundió dos corrientes de orígenes y fundamentos muy distintos: la moral protestante y la búsqueda de la calidad.

### 2.6.1. LA MORAL PROTESTANTE

"Entendida tal y como la describe Max Weber en su libro *La moral protestante y el espíritu del capitalismo*".<sup>20</sup> Observó que en Alemania, país compuesto en partes iguales por protestantes y católicos a principios de siglo, eran solo los primeros los dueños del capital y poseedores de mayores cualificaciones técnicas y comerciales. Weber estudia la proximidad entre la ética protestante y el espíritu del capitalismo. Lo que caracterizaba al espíritu capitalista era el deseo de tener más y practicar la austeridad. El empresario capitalista se enfrentaba a la paradoja por un deseo de acumular sin descanso, y un cierto recelo a los gastos inútiles y la ostentación. En vez de utilizar el dinero para disfrutarlo ostensiblemente, el empresario parecía actuar motivado exclusivamente por el trabajo bien hecho y poder trascender en el tiempo.

Basándose en la vocación del trabajo bien hecho, Weber consultó los fundamentos de la teología y la moral calvinista, *La confesión de Westminster* (1967). En el calvinismo el hombre está obligado a exaltar la gloria de Dios en la tierra y a construir su reinado en ella, independientemente de que tenga salvación o

---

<sup>20</sup> Aubert, Nicole y Vicent Dejeuac. *El costo de la excelencia*. Ed. Faldós, Barcelona, 1998, p 84.

condenación eterna.

¿Qué puede hacer el ser humano que no sabe si está llamado a la salvación o a la condena eterna? ¿Cómo se planteará su vida? Weber explica cómo los calvinistas intentaban despejar esa incertidumbre buscando en el mundo señales que disminuyeran la incertidumbre sobre su destino, y una prueba de que Dios había elegido la salvación para ellos era el éxito en los negocios. (Mateo XXV 14-30: el que no haga fructificar su capital será condenado. El que por el contrario, lo logre estará en gracia de Dios). Así el trabajo de sol a sol garantizaba el éxito y atenuaba la angustia de su destino.

Los predicadores calvinistas basaban sus sermones en dos consejos, primero, era un deber considerarse elegido para la salvación, no hacerlo suponía una falta de confianza en uno mismo provocada por una fe insuficiente. La gracia de Dios no podía ser ineficaz y la falta de fe se tomaba como una tentación del demonio a evitar. Segundo, la manera más acertada de lograr confianza en uno mismo era el trabajo sin descanso, que se recomendaba expresamente para disipar la duda religiosa. El trabajo proporcionaba la certidumbre de la salvación.

Weber, también resalta las similitudes entre el calvinismo y el capitalismo. La moral protestante exige al hombre que no se deje tentar por los bienes terrenales y que lleve una vida austera. El capitalismo por su parte busca la ganancia sin gastarla, hace que todo el beneficio se reinvierta, contribuyendo así a su expansión y desarrollo. La moral protestante explica y justifica la práctica de una conducta que busca el beneficio, no para disfrutarlo, sino como medio para reproducir más y más.

La excelencia es la expresión en forma de concepto, de una espiral ascendente y sin fin de una búsqueda perpetua del más y mejor, tanto en la vida privada como en la profesional.

## 2.6.2. LA BUSQUEDA DE LA CALIDAD

La segunda corriente es puramente económica, debido a la necesidad de las empresas de emplear todos los medios a su alcance para enfrentar la competencia actual del mercado global. La empresa moderna debe hacer frente a una serie de cambios bruscos, como el provocado por la globalización de la economía en el plano de los competidores y los consumidores. Antes los productores de un producto solo tomaban en cuenta a las naciones vecinas, hoy tienen que competir con sus homónimos de todas las latitudes del planeta.

Otro de los cambios significativos es la inversión entre la oferta y la demanda que se produjo en los años setenta, con la entrada al mercado de los países recién industrializados: Taiwan, Hong-Kong, Singapur, Corea del Sur y otros. Con el debut de estas naciones, la oferta aumentó, ampliando las alternativas de los consumidores. Ya no se pedía calidad a nivel técnico sino calidad total. Para poder satisfacer las nuevas exigencias, las empresas adoptaron todos los mecanismos posibles, desde los círculos de calidad, hasta los sistemas de calidad total, pasando por la máxima de los cinco ceros de Arquier y Serieux (cero desperfectos, cero retrasos, cero defectos, cero inventarios, cero burocracia).

Estas nociones difieren en su aplicación en cada país u organización, sin embargo el fin es el mismo: la supervivencia económica. Para ello la empresa intenta obtener la movilización total del individuo, no solo capta su energía física y emocional sino también la psíquica (energía del "YO real" predeterminado por una escala de valores, objetivos y motivaciones), busca explotar toda la energía disponible,

controlarla e integrarla en su sistema para lograr sus objetivos.

## 2.7. ENFERMEDADES DE LA EXCELENCIA

### 2.7.1. ENFERMEDAD DE LA IDEALIDAD O QUEMADURA INTERNA

Muchas de las personas que trabajan en las empresas sobresalientes son afectadas por la "Quemadura interna"; enfermedad del agotamiento de los recursos físicos y mentales, causada por un esfuerzo desmesurado provocado por alcanzar un fin irrealizable, que la persona se fija o que los valores de la sociedad le imponen.

Una persona "quemada", según Herbert Freudenberger<sup>21</sup>, tiene similitud con un edificio destruido por el fuego, donde pasado el siniestro solo quedan escombros y soledad. Lo que antes era un complejo lleno de vida, se convierte en una estructura desierta. Bajo la tensión, los recursos internos de las personas se consumen como si estuvieran bajo los efectos de las llamas, dejando un vacío interior aun cuando la apariencia externa más o menos se conserve intacta.

Los enfermos sufren una tremenda fatiga y frustración aguda, causada por un objetivo, un modo de vida o una relación en la que no han obtenido la recompensa esperada. La tensión es tal que les lleva al agotamiento de sus recursos, de su vitalidad y de sus capacidades de funcionamiento.

El riesgo de incendio parece limitado a hombres y mujeres dinámicos con aptitudes de líderes y numerosos objetivos a lograr.

---

<sup>21</sup> H. Freudenberger, *L'Épuisement professionnel: La brûlure interne*, 1985. Citado en *El costo de la excelencia*, p. 41

La particularidad de este mal es que afecta particularmente a personas que se alimentan de un ideal elevado (Yo ideal) en desacuerdo con su personalidad real y que han destinado todo su esfuerzo por alcanzarlo. Individuos que hacen más de lo que les corresponde, que no reconocen que tienen límites.

El sentimiento de quemadura interna se produce poco a poco; las personas llenas de entusiasmo, de energía y de optimismo empiezan a sentirse apáticas y sin vitalidad, causado por el carácter excesivo e inalcanzable de las exigencias internas que se imponen para triunfar en un entorno cada vez más difícil y el miedo y la vergüenza de un posible fracaso.

## 2.7.2. ENFERMEDADES DEL NARCISISMO

El paso de una sociedad autoritaria, basada sobre normas y estructuras sociales sólidamente apuntaladas, a una sociedad más individualistas y narcisista con una estructura social débil y donde la relación por parte de cada uno de su "YO" en todas sus dimensiones figura como la principal preocupación, implica una mutación observada en el modo de funcionamiento interno de las empresas. Por una parte, las personalidades individuales a las que las empresas se dirigen han dejado de ser las mismas; por otra parte, los nuevos modos de gestión implantados también contribuyen a formar un nuevo tipo de individuo: el hombre managerial el cual se fusiona con la organización.

Estas mutaciones sociológicas y psicológicas son nuevos tipos de patologías detectadas por los psicoanalistas, que ellos denominan la "organización límite" y que se presenta como intermedia entre la neurosis y psicosis. La primera se articula en

el conflicto edípico y la estructuración de la segunda corresponde a un conflicto entre pulsiones y realidad, en el que el "YO real" llega a encontrarse excluido.

La "organización límite" se define como una enfermedad del narcisismo. "El peligro contra el que luchan todas las variedades de estados límite, es principalmente la depresión": los sujetos que las sufren, según la descripción de Bergeret,<sup>22</sup> manifiestan una inmensa necesidad de afecto, y se ven obligados a desplegar una incesante actividad para poder luchar contra la depresión.

La angustia particular de la "organización límite" es precisamente la angustia de la depresión, ésta sobreviene cuando el sujeto imagina la existencia de un riesgo en el cual pueda perder su objeto "anacrítico", que es el objeto que le sirve de apoyo: en los casos estudiados por el psicoanálisis, este, es una persona ( el padre, la madre o el compañero), pero en el caso particular que nos concierne es la organización, ella proporciona un marco y un proyecto de desarrollo, un apoyo y un reconocimiento, le permite al sujeto vivir y confortarse.

Por lo tanto la amenaza sobre la persona es la angustia de la pérdida del objeto (la organización), sin él, corre el riesgo de caer en la depresión. La ausencia del objeto significa la pérdida de apoyo y la ruptura de su "YO ideal" y cae en la depresión aguda, que durante cierto tiempo parece insuperable.

Para concluir el presente capítulo, diremos que la excelencia trata la parte subjetiva del mundo laboral, es una teoría administrativa donde el factor humano es decisivo, éste último es quien hace la excelencia. Una persona excelente es la base de

---

<sup>22</sup> Bergeret, J., *La personalidad normal y patológica*. Barcelona. Gedisa, 1980. Consultado por los autores de *El costo de la excelencia*, p. 163.

una organización excelente, y esta última de una sociedad excelente.

Los esquemas de la excelencia son muy importantes para convencer a una persona para que modifique sus valores y creencias sobre el trabajo, el dinero, la familia y la sociedad, explota al máximo el potencial del personal subordinado y ejecutivo, y compromete a la dirección con la organización y todos los que participan y tienen contacto con ella a mejorar la calidad de vida.

### **3. LA DICOTOMIA MEXICANA**

### 3.1. PROBLEMAS PARA IMPLANTAR LA EXCELENCIA EN MEXICO

El mercado de la alta calidad es el que por último dominará a medida que crecen las economías. México tiene un crecimiento económico demasiado lento. Sin embargo trata de insertarse en la economía del primer mundo.

¿Qué calidad de producto aceptará un mercado como éste?

Para contestar esta pregunta Jhon Fayerwather <sup>1</sup>afirma la necesidad de mirar hacia los niveles de ingresos y los sistemas de valores. En general, hay una tendencia a que los compradores de ingresos más bajos acepten bienes de menor calidad. Un mexicano pobre que cuenta con poco dinero, prefiere comprar un radio barato que le dure alrededor de un año, antes que privarse de él, mientras ahorra lo suficiente para comprar uno mejor. Además de su capacidad de compra, se deben tomar en cuenta otros factores. Vive en una vivienda reducida e inadecuada, en un barrio bajo, donde existe la posibilidad de que le dañen o roben su aparato antes de que pase un año, de modo que la duración de los tubos y demás componentes no es tan importante.

---

<sup>1</sup> Fayerwather, Jhon. *Comercialización Internacional*. Editorial Herrero Hermanos, México, 1987, p. 82.

### 3.1.1. LA DICOTOMIA NACIONAL

- El 60 por ciento de la población mexicana es de clase baja, y sólo puede aspirar a cierto consumo, afectando la productividad, no se tienen economías de escala. En la medida que el nivel de vida mejora el consumidor nacional es más exigente.

- Se piensa que la calidad total implica un costo muy alto, requiere cuantiosas inversiones de dinero y tiempo, pero que irremediamente debe asumirse para que la empresa logre sobrevivir.

- La calidad total en la manufactura se entiende como un programa. Los programas tienen fin. Actualmente se le esta dando una fuerte difusión a la calidad como un proceso que nunca termina: el Proceso de Mejora Continua.

- Prevalece el desarrollo paralelo entre el sector productivo y la educación. Antes de iniciar su carrera profesional los egresados de las Universidades reciben capacitación por parte de las empresas. Hace 22 años surgió el Plan Escuela Industria. En la actualidad sólo dos planteles conservan esta área: la Universidad de Guadalajara y la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administración (UPIICSA). En los últimos años se ha creado un diplomado en "Administración de la Calidad Total entre el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y la Confederación de Cámaras Industriales (Concamín), y por su lado el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) capacitó en

materia de calidad a empleados de la empresa automotriz Ford. Con sus diferencias se ofrecen cursos diseñados sobre la materia en la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional (IPN), la Universidad Iberoamericana y la universidad LaSalle.

- Hay una marcada preferencia por los diplomados en calidad, principalmente por las personas que se encuentran dentro de una organización productiva, deben atender su trabajo y los posgrados requieren tiempo completo.

Los diplomados responden de manera inmediata a la realidad del país, a mediano y largo plazo estos estudios resultarán insuficientes, sin embargo sólo la Universidad LaSalle y la Iberoamericana imparten maestrías en calidad.

- Las empresas nacionales contaban para 1994 con poco más de 2 mil programas de capacitación, esto significa la tercera parte de las registradas en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

- México se ha convertido en el segundo mercado más dinámico después de Arabia Saudita para consultores internacionales, cada vez más las empresas grandes y medianas recurren a la consultoría para conocer sus posibilidades. Se gastan enormes cantidades de dinero y no se han logrado erradicar las islas de información sobre el tema de excelencia en la gestión.

- Presencia de dobles mensajes: por un lado se invita al personal a involucrarse en la toma de decisiones, y por el otro, cuando el personal toma una decisión, el jefe, invariablemente se encarga de demostrar a quién tomó la decisión que ésta no fue la más conveniente, se inhibe sustancialmente la iniciativa.

- Uno de los errores en que los empresarios incurren frecuentemente, es el tratar de ganar clientes basándose únicamente en las ventas generadas por los anuncios publicitarios.

- No existe una cultura tecnológica. La compra de maquinaria en 1993 fue excesiva debido a las expectativas del Tratado de Libre Comercio (TLC). Sin embargo con el mercado restringido no pueden los industriales pagar su deuda adquirida por la inversión de capital.

### 3.1.2. LOS EMPRESARIOS MEXICANOS NO HAN HECHO SU TAREA

Varias instituciones educativas ofrecen en la actualidad posgrados para que empresarios y ejecutivos cursen una asignatura hasta hace poco inexistente en sus programas de estudio. Muchos ejecutivos mexicanos han decidido regresar a las aulas para aprobar una asignatura que les quedo pendiente, su nombre: Calidad Total. Aprobarla es fundamental para su círculo y las organizaciones en donde prestan sus servicios

Por otra lado el 98 por ciento de la tecnología proviene del Estado, la iniciativa privada no ha hecho su tarea históricamente hablando, en éste campo. Con la política de sustitución de importaciones no necesitaron inventar ni siquiera productos. Sólo investigaron que se importaba y eso definió el producto. Muchos se asociaron: ellos fabricaban y el socio extranjero aportaba la tecnología para vender su producto en

México. Hoy las firmas extranjeras no necesitan socios mexicanos, entran directamente.

### **3.2. EL RETO DE LOS EMPRESARIOS MEXICANOS: GANARSE LA CONFIANZA DE LOS CONSUMIDORES NACIONALES E INTERNACIONALES**

México tiene un mercado grande y la posibilidad de hacerse presente en todo el mercado mundial, debe aceptar los retos de eficiencia y calidad, es el único camino para mejorar la economía y el nivel de vida de la sociedad mexicana.

#### **3.2.1. EL MERCADO NACIONAL**

Todos los mexicanos utilizan los productos y servicios que producen las organizaciones nacionales, desde un clavo hasta una vivienda decorada. A pesar de que las empresas producen artículos fundamentales para la vida, son subvaluadas :

" la sospecha -muchas veces infundada- de ser explotados por ellas, pesa más que el real y verdadero provecho múltiple fundado que proporcionan: los costos de

producción son mucho menores en las empresas que si cada individuo produjera un artículo dado".<sup>2</sup>

Una persona productora o consumidora se ve constreñida por hábitos y limitaciones reales. Está cercado por la geografía, carece de información sobre alternativas y tendencias del mercado, no tiene movilidad o acceso a la tecnología. Carece de capital para crecer eficientemente, las empresas en cambio son elementos autónomos y factibles de producir, comerciar y consumir con una escala y eficiencia fuera del alcance del individuo.

En el país la gente tiene una imagen negativa de la empresa, la juzgan como explotadora del personal, ella impone las condiciones de trabajo. Por lo tanto cuando un nuevo candidato ingresa y consigue dinero para satisfacer sus necesidades más fundamentales entonces se va del trabajo, caso presente muy a menudo en la industria de la construcción, y la manufactura.

Existen empresas en las cuales los empleados se unen para tener protección. Empresas en donde hay sindicatos. Hay algunos muy poderosos que exigen determinadas condiciones y prestaciones<sup>3</sup>, en caso de no obtenerlas, recurren a su derecho de huelga.

Uno de los motivos por el cual se forman sindicatos es la gran cantidad de organizaciones mexicanas que no toman como proveedores a los que aportan su mano de obra en el logro de sus objetivos.

Los objetivos de una empresa son: generar riqueza, permanecer en el mercado, realización personal y servicio.

---

<sup>2</sup> Luthé Rodolfo G. *La empresa humana*, Ed. Imusa, México, 1990.

<sup>3</sup> Los sindicatos fuertes en México se encuentran en las empresas de electricidad, transporte aéreo, ferrocarriles, atención médica, universidades y explotación de petróleo.

Se necesita generación de riqueza, de otra manera no es posible atender compromisos y gastos que necesariamente ocurren en cualquier empresa, al generar riqueza existe la posibilidad de permanecer en el mercado. Si la empresa logra sobrevivir puede preocuparse por el objetivo de realización personal. Este consiste en que la persona tenga buenas condiciones de trabajo futuro, contribuyendo con mejoras para la eficiencia del mismo, aumentando la productividad.

Los tres objetivos genéricos anteriores deben producir satisfactores o bienes a la sociedad para satisfacer sus deseos y necesidades. Al considerar estos cuatro objetivos para efecto de una empresa (no un negocio) el de mayor importancia es el servicio si se agrupan por pares, e.g. entre la generación de riqueza y la permanencia, y entre la realización personal y el servicio.

En el primer grupo, la permanencia tiene prioridad sobre la generación de riqueza, en el segundo el servicio sobre la realización personal. Al comparar entre la permanencia y el servicio, resulta de más peso el segundo. Si se proporciona un buen servicio es posible la permanencia, la empresa sirve a dos tipos de personas a la externa (clientes) y a la interna (empleados).

Por lo tanto la misión de una empresa no es producir bienes y servicios, es crear y mantener a sus clientes. Las empresas ganadoras son las que sirven más y mejor.

La calidad está en función primordialmente del servicio y hacia allá se debe orientar la filosofía, los procesos y sistemas. En un reporte preparado por el foro económico mundial,<sup>4</sup> producto de los esfuerzos de 36 países en el mundo, las

---

<sup>4</sup> Vázquez Mota, Josefina. *Desventaja institucional ante el Tratado de Libre Comercio*. Negocios y Bancos, No. 862, enero, 1993, p.7.

empresas mexicanas obtuvieron calificación reprobatoria al evaluar la orientación al mercado y el servicio a los clientes.

### 3.2.1.1. EXCELENCIA EN MEXICO:

Las empresas que han implantado modelos de excelencia en México asesoradas por Miguel Angel Cornejo son:

- Celanese Mexicana
- Resortes y Productos Metálicos
- Ford Cuautitlán (actualmente cerrada, se utiliza como bodega)
- Grupo Gráfico Romo
- Xerox mexicana
- Grupo Vips
- Crysler-Camino Real
- Fonda Mexicana.

La excelencia es personal (los productos y servicios son generados por personas con actitud abierta a la excelencia, a una calidad constante), por lo tanto las empresas instaladas en México que aplican teorías de excelencia exigen disciplina a las personas y mejora continua en los procesos. No se hacen grandes inversiones en maquinaria y equipo, sino en capacitación y desarrollo personal. La excelencia está más enfocada a la parte subjetiva que a la material.

## 3.2.1.2. LAS EMPRESAS MAS ADMIRADAS EN MEXICO

En una encuesta a ejecutivos sobre las empresas establecidas en México y más admiradas, se obtuvo el siguiente orden <sup>5</sup>

2a.etapa	1a.etapa	EMPRESA	A	B	C	D	E	F
1	1	G. Ind. Bimbo	9.3	9.7	8.6	9.1	9.2	9.6
2	2	Cifra	9.3	9.6	9.3	9.0	9.1	9.1
3	5	Cemex	9.1	9.3	9.3	8.7	8.1	9.4
4	7	G. Modelo	9.5	9.7	9.6	8.5	8.5	9.6
5	6	American Express	9.4	9.5	9.2	9.3	9.2	9.3
6	4	Hewlett Packard	9.7	9.3	9.3	9.4	9.5	9.8
7	3	IBM México	9.5	8.9	8.7	9.1	9.4	9.6
8	9	Microsoft México	9.7	9.7	9.0	8.9	9.3	10
9	10	Vitro	9.5	9.3	8.9	8.6	9.0	8.8
10	11	Nestlé	9.3	8.8	8.9	7.9	9.1	9.5
		PROMEDIO	9.4	9.4	9.1	8.8	9.0	9.5

<sup>5</sup> Laville Bracida, y Ernesto Flores Vega. *Las empresas más admiradas de México*. Expansión, No. 677, octubre, 1995, p. 72.

## ATRIBUTOS:

- A. Calidad a sus productos y/ o servicios.
- B. Presencia en el mercado.
- C. Resultados financieros.
- D. Relaciones laborales.
- E. Respeto al medio ambiente.
- F. Atributo opcional propuesto por cada ejecutivo que participó en la encuesta.

El orden en que se presentan es de acuerdo al número de votos que obtuvieron y no de acuerdo con la calificación obtenida, para poner en claro la preferencia de los ejecutivos encuestados.

Esta encuesta se realizó en dos etapas el objetivo era conocer el nivel de colocación de las empresas en la mente de los consumidores. En la primer etapa los participantes eligieron libremente las empresas de su preferencia, enlistando 63. De las cuales 20 fueron semifinalistas.

La segunda etapa se llevó a cabo con 20 empresas de donde 10 fueron finalistas, (enlistadas en la tabla anterior).

Cuando se mencionan las mejores empresas de México en diferentes corrientes, doctrinas o su participación en el mercado casi siempre son las mismas, en ésta ocasión no es la excepción, algunas de las 63 firmas seleccionadas aunque no aparezcan entre las diez finalistas han sido reconocidas por el Premio Nacional de Calidad como: CYDSA, General Motors, Hoteles Ritz-Carlton y Xerox. Por otro lado otras de ellas mencionadas han implantado teorías de excelencia como: Xerox, Ford, y G. Celanece.

### 3.2.1.3. PRODUCTIVIDAD

En la década de 1950 se estructuró toda una institución nacional en torno a la productividad, con la participación de todas las cúpulas empresariales, sindicales y gubernamentales. Se desarrolló cuantitativamente: un edificio, 300 o 400 empleados, pero no fructificó. El mismo año que se creó esa institución en México, nació en Japón el *Japan Productivity Center* :

"El caso mexicano terminó en un enorme fracaso, se burocratizó, mientras que el japonés se ha convertido a lo largo de los años en un elemento fundamental para el desarrollo del espíritu gerencial en materia de calidad. La diferencia fue que uno se fijó en los logros políticos a corto plazo, mientras que el otro lo hizo en el esquema de largo plazo, de profundizar en la manera de hacer las cosas"<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Flores Vega, Ernesto, y Enselada Laville. *Que la calidad no se vuelva una moda*, EXPANSION, No. fuera de serie, noviembre, 1992, p.16

### 3.2.1.4. CALIDAD

#### 3.3.1.4.1. LAS PRUEBAS DE CALIDAD DEL INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMIDOR

El Instituto Nacional del Consumidor (INCO) es un organismo público que surgió en 1976 con el propósito de informar, orientar y capacitar al consumidor en el conocimiento y ejercicio de sus derechos, para proteger su capacidad de compra y orientarlo respecto a prácticas comerciales o publicitarias lesivas a sus intereses.

Para cumplir estos objetivos, lleva a cabo diversas actividades entre las que destacan las investigaciones sobre la calidad de productos que se ofrecen al consumidor en el mercado nacional.

En la actual etapa de apertura comercial, el instituto se ha empeñado en ampliar e intensificar sus investigaciones de calidad de productos tanto nacionales como extranjeros, para brindar información a los diversos sectores de la población:

- a los consumidores, para que comparen la calidad y precio de los artículos y puedan elegir libremente aquellos que mejor se adapten a sus necesidades.

- a los productores y prestadores de servicios, para orientarlos sobre los niveles de calidad en que se encuentran dentro de su rama comercial y las posibles medidas correctivas que pueden adoptar para mejorar la calidad de sus productos.

- a las autoridades para contribuir en el enriquecimiento de la economía de mercado y de la competencia leal, al transparentar con objetividad las condiciones que el mercado ofrece a los consumidores.

Las pruebas de calidad de los productos que realiza el INCO tienen como finalidad promover una cultura consumerista, es decir, que el consumidor libre e informado elija conscientemente aquellos productos que mayor satisfagan sus necesidades.

Los proyectos de investigación que realiza el INCO consideran las inquietudes expresadas por los consumidores a través de encuestas, y los mecanismos de contacto y comunicación que tiene el instituto. Estos estudios se realizan en base al art. 69, inciso IV de la ley federal de protección al consumidor.

En cada ocasión se realizan estudios de mercado y encuestas de opinión para determinar el tipo de productos, preferencias, marcas, tamaños de la muestra y pruebas específicas que se aplicarán para evaluar cada producto. Previo a los estudios se recopila información sobre la normatividad vigente que dicta las especificaciones y las metodologías aplicables a cada tipo de productos.

En el marco legal específico, se establece un protocolo de pruebas y se hace del conocimiento de los fabricantes, para obtener sus observaciones y comentarios. En cada caso se establecen ponderaciones para precisar los valores de las pruebas a que se someten los productos con su funcionamiento, calidad, seguridad e información que proporciona al consumidor; permitiendo llegar a una evaluación de calidad comparativa.

En los laboratorios del INCO se concentran las muestras recopiladas en las diferentes entidades de la república. Se procura que dichas muestras tengan

presencia en todo el país, en caso de que sean productos locales se indica en la publicación de resultados.

Las pruebas se llevan a cabo en dos áreas: estudios fisiotecnológicos y químico-biológicas, las cuales se integran en el Centro de Pruebas y Análisis para el Consumo (CEPAC).

En el área físico-tecnológica se verifica en el producto la resistencia mecánica, el aislamiento eléctrico, el consumo de energía, las características de funcionamiento, resistencia y seguridad. El CEPAC se conforma por diversos especialistas con perfil profesional en ingeniería y química en sus diversas ramas así como técnicos para la elaboración de dispositivos y mantenimiento de los equipos.

El INCO analiza líneas de productos como alimentos, aparatos electrodomésticos, juguetes, refacciones automotrices, productos de limpieza, lácteos y sus derivados, útiles escolares, prendas de vestir, bebidas y otros. Al término de las pruebas a que son sometidos los productos, se convoca a los industriales a que conozcan los estudios y resultados en forma detallada, previa difusión de los mismos. El organismo no analiza la industria pesada ni la industria no terminal.

### 3.2.1.4.2. EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD ✓

Hace once o trece años que comenzó el movimiento hacia la calidad total en México, es difícil determinar exactamente cuándo. Las ideas al respecto fueron brotando y el concepto de calidad total viene a cuajar a mediados de los 80.

Ante la necesidad de evaluar los procesos y sistemas de calidad, surge *El Premio Nacional de Calidad* (PNC), el cual se ha convertido en uno de los indicadores de mayor credibilidad, que contribuye también a forjar una cultura de calidad.

Los antecedentes de esta presea datan de 1985, cuando el gobierno por medio de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), instauró premios nacionales y reconocimientos a la calidad de los productos que cumplían o superaban las normas oficiales mexicanas

*El Premio Nacional de Calidad* es otorgado por el C. Presidente de la República a las organizaciones ejemplares en la aplicación de procesos de Mejora Continua hacia la Calidad Total.

Los objetivos más importantes del premio son:

1. Diseñar, analizar, proponer y estimular el establecimiento de los procesos de Mejora Continua hacia la Calidad Total en unidades productoras de bienes y servicios, de acuerdo al *Modelo de Mejora Continua México*.

2. Contribuir a mejorar la productividad en los diversos sectores económicos y proponer métodos que incrementen la eficiencia de dichos procesos.

3. Participar en el fomento a las exportaciones mexicanas apoyadas en el enfoque de atención al cliente. Es decir, promover un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.

Esta presea tiene la intervención e impulso de la Fundación Mexicana para la Calidad (FUNDAMECA) y la Oficina del Premio Nacional de Calidad, creando conciencia de la calidad, intercambiando información entre organizaciones y difundiendo el uso del modelo como una herramienta de diagnóstico.

El modelo de mejora es revisado cada tres años para asegurar su vigencia ( en 1996 se realizó una revisión), y consiste en ocho criterios, los cuales están integrados por 25 temas:<sup>7</sup>

1. *Calidad centrada en dar valor superior a los clientes:* como define la organización las necesidades y expectativas completas y futuras de sus clientes.

2. *Liderazgo:* evalúa el apoyo real de la alta dirección al proceso de Calidad Total.

3. *Desarrollo del personal con enfoque de calidad:* indica la forma en que la organización ha flexibilizado sus sistemas para que todas las personas que la conforman, participen en el proceso de Mejora Continua de la Calidad. El como se ha educado o está educando al personal para la calidad, y como se busca desarrollar su potencial para que contribuya con creatividad al proceso de calidad Total.

---

<sup>7</sup> Modelo de Mejora Continua México, versión revisada 1996-1998. Fuente: El Fideicomiso El Premio Nacional de Calidad. *Cuestionario de inscripción 1996*. pp. 9 y 10.

4. *Información y análisis*: señala que información se utiliza para determinar las estrategias de calidad y saber como avanza el proceso de Calidad Total.

5. *Planeación*: señala la visión y enfoque integral, participativo, difundido y aceptado por todo el personal del propio Proyecto Estratégico de Calidad Total, en el cual se incluye un diagnóstico realista de lo que favorece o frena el proceso de mejoramiento continuo de la organización.

6. *Administración y mejora de procesos*: diseña y especifica las características o normas de los productos y/o servicios, procesos, y de los equipos e instrumentos de medición. Cómo incorpora a sus procesos clave (los procesos clave son aquellos de los que depende la absoluta satisfacción del cliente) , controles y evaluaciones permanentes para su Mejora Continua. Qué se hace por impulsar el desarrollo tecnológico y administrativo generado. Cómo logra que los proveedores sean siempre los mejores, de acuerdo a sus requisitos.

7. *Impacto en la sociedad*: señala qué hace la organización por mejorar los ecosistemas urbanos y naturales o por reducir los niveles de contaminación dentro y fuera de sus instalaciones. Lo que se hace más allá de la organización para lograr que los valores de calidad sean introducidos, aceptados y vividos en la comunidad y las distintas organizaciones que componen la misma.

8. *Resultados de calidad*: compara la mejora de los productos y/o servicios con respecto a los de la competencia. En que han mejorado las operaciones y procesos clave, en lo referente a productividad, eficiencia y efectividad, la reducción de los costos de calidad y mejora en los resultados financieros en relación a los procesos de calidad total.

La evaluación se realiza sumando puntajes sumados por la empresa participante sobre los puntajes asignados a cada tema. El máximo de calificación es 1 000. México fue la tercera nación con un sistema integral de educación y reconocimiento en materia de calidad. El Premio es equiparable, en estructura y nivel de exigencia a los premios Deming y Baldrige que se otorgan en Japón y los Estados Unidos.

El proceso de evaluación se lleva a cabo en tres fases:

- *Primera fase:* La SECOFI expide una convocatoria, la cual se publica en enero de cada año en diversos medios de difusión impresos y en el Diario Oficial de la Federación.

Se integra un grupo de trabajo ( compuesto por el Director de Normas y el de Desarrollo tecnológico de SECOFI y por dos representantes de la FUNDAMECA), para evaluar la documentación que presentan los participantes y señalar quienes son semifinalistas preseleccionados como posibles merecedores del Premio.

Las aportaciones por concepto de inscripción para 1996 son:<sup>3</sup>

Organizaciones micro y pequeña	1, 000.00
Organizaciones medianas	4, 000.00
Organizaciones grandes	8, 000.00

- *Segunda fase:* Un grupo independiente de evaluadores, debidamente seleccionado por un comité compuesto por dos representantes de SECOFI, dos miembros de la FUNDAMECA, un evaluador del año anterior y un representante de los

---

<sup>3</sup> Ibidem, p. 13

ganadores del año anterior, recibe un curso intensivo de capacitación para mejorar el instrumento de evaluación del PNC, impartido por especialistas de la FUNDAMECA.

Cuando menos tres evaluadores en forma independiente, y bajo un procedimiento estrictamente confidencial, realizan el análisis de los procedimientos de Calidad Total de cada una de las empresas semifinalistas. De éstas se selecciona un grupo reducido con mayores posibilidades, a las cuales se visita para verificar y ampliar la información presentada. La FUNDAMECA supervisa este proceso.

Para participantes de la segunda etapa, la aportación por concepto de gastos de difusión, preparación de cursos para evaluadores, publicaciones, preseas y organización en general será de:<sup>9</sup>

Organizaciones micro y pequeñas	3, 000.00
Organizaciones medianas	15, 000.00
Organizaciones grandes	18, 000.00.

- *Tercera fase:* la selección definitiva de las empresas que recibirán el Premio se hace a través de un comité, integrado por:

1. El secretario de SECOFI, quien lo preside.
2. El subsecretario de Industria e Inversión Extranjera.
3. Los titulares de las siguientes unidades administrativas:
  - a) Dirección General de Normas.
  - b) Dirección General de Desarrollo Tecnológico.

---

<sup>9</sup> Ibidem, p. 73

c) Dirección General de Fomento Industrial.

4. Un representante de cada una de las siguientes entidades:

a) El Instituto Nacional del Consumidor.

b) Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial.

5. Un representante de cada uno de los siguientes organismos:

a) Confederación de Cámaras Industriales.

b) Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.

c) Confederación Nacional de Cámaras de Comercio.

6. A invitación del Presidente del Comité, un representante de la Fundación Mexicana para la calidad.

## 3.2.1.4.3. GANADORAS DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD ✓

ganadoras 1990

empresa	ramo	tipo de empresa
Alambres profesionales*; Morelia , Michoacán.	alambres de acero con alto contenido de carbono	industria pequeña
Hylsa, DAV*; Puebla, Puebla.	alambrón y varilla	industria grande
Xerox mexicana*; Aguascalientes, Aguascalientes	equipo de fotocopiado	industria grande
American Express Co., * México, D.F.	servicios de crédito	servicios grandes

Cuadro. 3.1

ganadoras 1991

empresa	ramo	tipo de empresa
General Motors de México *, planta motores y fundición; Toluca, Edo. de México.	motores automotrices	industria grande
Celulosa y derivados S. A. (grupo CYDSA) *, planta Crysel.; El Salto, Jalisco.	fibra acrílica	industria grande

Cuadro, 3.2.

ganadoras 1992

empresa	ramo	tipo de empresa
IBM de México *; planta de manufactura El Salto, Jalisco.	equipo de computación	industria grande
General Motors de México *, complejo Ramos Arizape; Ramos Arizape, Coahuila.	motores automotrices y para el mercado naval.	industria grande

Cuadro, 3.3.

MENCIONES HONORIFICAS 1992:<sup>10</sup>

- Fideicomiso de apoyo en áreas de riego y temporal (empresa desaparecida).
- Agua de mesa Junghanns, S.A. de C.V. (enfrentó en 1994 algunos problemas económicos).

## ganadoras 1993

empresa	ramo	tipo de empresa
Altec Electrónica *; Chihuahua, Chihuahua.	autopartes electrónicas	industria grande
Pinturas Osel *; Guadalupe, Nuevo León.	pinturas	industria mediana
Surgikos *; Cd. Juárez, Chihuahua.	instrumentos médicos	industria grande

Cuadro. 3.4.

<sup>10</sup> Grajeda, Angeles. *Premio Nacional de Calidad. Capacitación*, No. 9, marzo, 1994, p. 28.

ganadoras 1994

empresa	ramo	tipo de empresa
Engranés Cónicos *; Querétaro, Querétaro.	autopartes: engranes hipoidales y cónicos	industria grande
Cementos Yaqui *; Hermosillo, Sonora.	cementos	industria grande
The Ritz-Carlton Co., * Cancún, Quintanarroo.	hoteles	servicio grande
Automovilística Agrade *; México, D.F.	distribuidor de automóviles ford	servicio mediano

Cuadro 3.5.

ganadoras 1995

empresa	ramo	tipo de empresa
Vitro Fibras *; México, D.F.	productos de fibra de vidrio para aislamientos termoacústicos y de refuerzo para diversos tipos de plástico.	industria grande
Velcon *; Celaya, Guanajuato.	flechas homocinéticas de tracción para vehículos.	industria grande
Fabricaciones y Representaciones Industriales *; Sta. Catarina, Nuevo León.	piezas de acero forjadas	industria mediana

Cuadro, 3.6.

\* Fuente: El Fideicomiso El Premio Nacional de Calidad. *Cuestionario de inscripción 1996*, pp. 14 y 15

Año	Número de participantes	Porcentaje de finalistas
1990	183	10%
1991	103	15%
1992	83	30%
1993	86	14%
1994	63 *	30%
1995	63 *	8%

Cuadro, 3.7. Adaptación de: Peón Escalante. *El Premio Nacional de Calidad. Expansión*, No. 653, noviembre, 1994, p. 150. \* Fuente: Fideicomiso El Premio Nacional de Calidad. *Empresas Ganadoras*, (informe), Noviembre 21 de 1995.

### 3.3.2. MERCADO INTERNACIONAL

Los productos terminados en México no gozan de total confianza en el mercado mundial:

"las ventanas de la tienda U.S. Boots en Collonaden, una de las calles más elegantes del centro de Hamburgo, muestran botas vaqueras color arena, con lazos, serpientes y motivos del Wild West. A pesar de su buena reputación, la tienda no deja de confundir -o engañar- a los consumidores al

poner etiquetas falsas en los productos. 'Pues todas las botas son de México' ... admite una de las vendedoras".<sup>11</sup>

Lo mismo ocurre con otros productos mexicanos en este país europeo: los consumidores germanos frecuentemente compran textiles, zapatos, autopartes y materiales de construcción hechos en México sin conocer su origen. El no mencionar el origen es muestra del poco prestigio de los productos mexicanos.

Otro caso similar menciona Agustín J. Cárdenas en su libro *Administración con el método japonés*, sobre la venta de motocicletas Carabela en los países centroamericanos, las motocicletas les gustaban cuando se exhibían, se interesaban, pero al ver la leyenda "hecho en México" se desilusionaban, no las adquirían.

Actualmente la empresa Carabela fue adquirida por su homóloga japonesa Yamaha. La misma suerte han tenido Autotransportes de México que adquirió en 1991 la empresa alemana Mercedes Benz para producir camiones y tractocamiones,<sup>12</sup> Concamil por la Bombardier de Canadá, Dina y Chocolates la azteca por empresas norteamericanas. El motivo: las empresas mexicanas (privadas y paraestatales) son administradas tímidamente.

El sector financiero no escapa al fenómeno anterior, y Grupo Probusa es vendido a la banca extranjera. Fue el primer banco en privatizarse y el primero en ser vendido para ser salvado.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Johanne Werner/Berlin. *El comercio entre México y Europa*, Expansión, No. 603, noviembre, 1992, p.45-46.

<sup>12</sup> Rocha, Juan. *México y los productores europeos*, Comercio exterior, No. 6, junio, 1992, p.577.

<sup>13</sup> El Inversionista Mexicano, No. 15, agosto, 1995, p. 5

### 3.3. EMPRESAS DE CAPITAL NACIONAL O MAYORITARIAMENTE MEXICANO QUE HAN DESTACADO EN LA EVALUACION DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.

#### 3.3.1. ALAMBRES PROFESIONALES, S.A. DE C.V.<sup>14</sup>

Alambres Profesionales es una industria pequeña que opera en Morelia, Mich., elabora alambres de acero de alto contenido de carbono para la industria colchonera y automotriz. Nace como proyecto en 1987, cuando un grupo de accionistas, de manera audaz incursiona en el mercado de alambres al observar que en éste se presentaban deficiencias en la calidad del producto, en el servicio y en la atención a clientes, lo cual brindaba una gran oportunidad de inversión si se resolvían estos problemas.

De agosto de 1988 a julio de 1989, se ponen en funcionamiento todas las líneas y equipos, termina la curva de aprendizaje de la empresa, la cual no fue nada fácil, debido a que un objetivo importante del proyecto fue el de utilizar personal joven

---

<sup>14</sup> Fundameca. Cacao, No. 5, pp. 1-3

y técnicos recién egresados con el objeto de impulsarlos profesionalmente, convencidos de que era más sencillo tener una cultura de calidad propia y no una deformada.

### 3.3.1.1. FILOSOFIA DE CALIDAD

En Alambres Profesionales la meta es simple y sencilla "ser los mejores" y su política de calidad establecida está dirigida al elemento más importante de la organización: el cliente, y dice: "calidad significa: mejorar continuamente para satisfacer a nuestros clientes".

Para esta empresa trabajar sin errores, participar activamente por lograr una empresa sana, con un ambiente limpio y cordial y fomentar la superación personal no es algo inalcanzable y complejo, es algo lógico y de sentido común para una mentalidad triunfadora, sin obstáculos tradicionalistas.

### 3.3.1.2. IMPLANTACION

Tener una meta y respetar una política de calidad , enfocado al mejoramiento continuo sólo fue posible mediante una participación activa del cuerpo directivo, que a través de su apoyo, consejo, liderazgo y comprensión, ha fomentado la cohesión de todas las áreas funcionales con capacitación sin burocracia, y motivación sincera y no publicitaria.

Dentro de los principios de operación que tienen establecidos, sobresale que no buscan la excelencia, sino solamente cumplir con los requisitos de cada uno de sus clientes: " no tenemos un estandar ... sino cero errores".

En la organización todos luchan por mantener una empresa sana que sea fuente de trabajo para futuras generaciones y ejemplo en el país de productividad y calidad.

El desarrollo del sistema de calidad se basa en un estudio profundo del proceso y producto, utilizando solamente aquellas herramientas técnicas, matemáticas o estadísticas adecuadas y que realmente brinden un apoyo para mejorar y conocer mejor los requisitos del cliente. Toda la operación gira alrededor de un equipo piloto

de calidad, comité permanente e integrado por el cuerpo directivo y gerentes que coordinan y dirigen a todas las operaciones para alcanzar la calidad total.

Otro factor importante en el proceso de implantación fue la comunicación efectiva y eficiente fomentada por los equipos de trabajo temporales denominados "estrellas fugaces" y otros mensajes por escrito. Los equipos mencionados se integran por tres o cuatro elementos de diferentes áreas con un líder coordinador que desarrollan un proyecto específico de mejora continua hasta su término, luego se disuelven dejando en libertad a los participantes para escoger o integrarse a otro proyecto.

El binomio cliente-proveedor, es un ejemplo de la comunicación efectiva y eficiente tanto externa como interna, si se desarrolla abierta y claramente, favorecerá el estudio, análisis e investigación de los problemas, para establecer medidas preventivas.

### 3.3.1.3. RESULTADOS

En 1990 con 80 trabajadores y 20 empleados Alambres Profesionales alcanzó ventas aproximadas de 800 toneladas por mes con la garantía de cumplir totalmente con los requerimientos y necesidades de cada cliente, a pesar de estar en un

mercado con alta competencia donde operan empresas maduras con experiencia de 20 a 30 años y poderosas económicamente.

Las siguientes cifras son representativas del cambio y mejora continua que se han logrado :

1. ventas                    De 450 a 850 toneladas mensuales desde julio de 1989 hasta diciembre de 1990.
2. utilidad                    De un 2% en julio de 1989 a 18% en diciembre de 1990.
3. rechazo                    De un 20% en el primer semestre de 1989 a cero rechazos durante los últimos 8 meses de 1990.
4. devoluciones a proveedores                    De un 9% en enero de 1990 a cero rechazos en cuatro meses consecutivos de 1990.
5. generación de empleo                    De 35 trabajadores en julio de 1989 a 80 en diciembre de 1990.
6. tecnología                    El 50% de los equipos son de tecnología propia y competitivos como los extranjeros.
7. capacitación                    Cursos, seminarios y pláticas sobre calidad total en todos los niveles y con instructores internos.

8. inventarios      Tres días en materia prima, 8 horas con materias en proceso y doce horas con producto terminado. " No pretendemos un justo a tiempo, sino cero inventarios".

### 3.3.2. HYLSA S.A. DE C.V.<sup>15</sup>

Hylsa es una empresa del Grupo industrial ALFA , que incorpora las operaciones del grupo en el sector acero, fabricando lámina, aceros tubulares, alambión y varilla.

Es el complejo siderúrgico privado más grande de México y completamente integrado, tiene una capacidad de producción anual de 1.9 millones de toneladas de acero líquido.

Comenzó a operar en 1943 y su principal objetivo desde entonces ha sido producir acero de alta calidad capaz de cumplir los más altos estándares de la industria nacional e internacional. Ha logrado su objetivo principal gracias a los constantes esfuerzos y a la búsqueda permanente de la excelencia. Los conocimientos y la experiencia han hecho posible mantener o incrementar la productividad y la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos.

---

<sup>15</sup> Ibid., pp. 6-12

### 3.3.2.1. HYLSA DIVISION ALAMBRON Y VARILLA (DAV)

Dentro de Hylsa se encuentra la División Alambión y Varilla, la cual cuenta con una planta en Apodaca, Nuevo León y otra en Xoxtla, Puebla, en las que trabajan 1 500 personas.

El proceso de manufactura se inicia en la Reducción Directa del mineral utilizando el proceso H y L, desarrollado por Hylsa para la fabricación de "fierro esponja".

El fierro esponja se transforma en acero, en hornos eléctricos de arco.

Además se cuenta con facilidades que aseguran el más alto nivel de calidad y rendimiento:

- Horno olla.
- Colada continua.

El proceso final es la laminación en caliente del acero donde se cuenta con equipos para tratamiento térmico en línea para asegurar las propiedades finales del alambión y varilla. Los productos de Hylsa D.A.V están destinados a satisfacer las

necesidades de clientes industriales y de la construcción que canalizan sus productos a los sectores habitacional, turístico, de infraestructura, comercial, agropecuario, etc.

### 3.3.2.1.1 FILOSOFIA

Hylsa se ha orientado desde sus inicios hacia la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, punto central de la filosofía de calidad total... Esta misión quedó plasmada en 1980 en el documento que define su cultura organizacional: *Nuestra filosofía*.

En este documento la Dirección General del Sector convoca a trabajar unidos para "... que Hylsa siga siendo una empresa que opere continuamente a niveles de excelencia; respondiendo así a su compromiso económico y social, y logrando simultáneamente la satisfacción y autorrealización" de quienes ahí trabajan.

En otro apartado del documento se asienta: "... representar la mejor alternativa para el consumidor en el mercado nacional, tanto por la calidad de nuestros productos como de nuestros servicios...", y se asientan las bases para la calidad total.

Hylsa D.A.V. planta Puebla ha pasado por varias etapas para lograr niveles superiores de competitividad:

- 1969 Comienzan las operaciones de Hylsa, planta Puebla.
- 1972 Administración por Objetivos.
- 1973 Desarrollo Organizacional orientado al trabajo en equipo.
- 1976 Efectividad y Calidad de vida en el trabajo.
- 1980 Publicación del documento: *Nuestra Filosofía*.
- 1984 Conceptualización: políticas de calidad.
- 1985 Plan Maestro de Calidad Total.
- 1987 Incorporación del Plan Maestro de Calidad al Proceso de Planeación.
- 1989 Optimización de procesos con Diseño de Experimentos y creación de Sistemas administrativos simples.
- 1990 Orientación al cliente:
- Reorganización comercial.
  - Rediseño de embarques.
  - Reorganización del Aseguramiento de Calidad.
  - Creación de la función de Ingeniería del Producto.
  - Elaboración del primer Despliegue de la Función de la Calidad (QFD), D.A.V.

### 3.3.2.1.2. CONCEPTUALIZACION

Hylsa D.A.V. utiliza como base filosófica los principios de calidad total, en donde la alta dirección plasmó en 1984 la Política de Calidad Total. En ella resaltan los siguientes conceptos:

"En Hylsa la calidad de nuestros productos y servicios es de importancia máxima para la existencia de nuestra empresa".

"... Nuestro propósito es el de alcanzar y mantener una posición de liderazgo en calidad en los mercados nacionales e internacionales. Para ello cada persona de Hylsa debe estar consciente de la importancia de la calidad y actuar positivamente hacia su mejoramiento continuo lo cual redundará también en mayor productividad y competitividad de nuestra empresa".

"Nuestra organización debe enfocarse siempre a satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto externos como internos".

Además de catorce enunciados que establecen los mecanismos internos de calidad, así como los lineamientos para implementarlos.

## CREACION DEL PLAN MAESTRO DE CALIDAD

El Plan Maestro se conformó en 1985.

## INCORPORACION DEL PLAN MAESTRO AL PROCESO DE PLANEACION

Desde la creación del Plan Maestro de Calidad, la División operó en paralelo el Plan Operativo Anual y el Programa de Calidad contando con recursos dedicados a la creación de la infraestructura de calidad.

Para 1987 el proceso formal de planeación de la D.A.V. se realiza con el apoyo de las estrategias del Plan Maestro de Calidad, (Proyectos de mejora, Círculos de Calidad, Control Integral del Proceso: CIP, Relaciones Cliente/Proveedor: C/P) incorporando sus programas y proyectos al plan de operación.

## OPTIMIZACION DE PROCESOS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

En 1989 se agregaron al Plan Maestro de Calidad los diseños experimentales como apoyo a la toma de decisiones. Al mismo tiempo, se inició el rediseño de las operaciones y sistemas administrativos buscando su simplificación con enfoque a las necesidades del cliente.

## ORIENTACION AL CLIENTE

A partir de 1990 comienza un cambio importante: mayor importancia al cliente, apoyado en la infraestructura de calidad (Plan Maestro), utilizando el QFD como herramienta de enlace entre Hylsa y sus clientes y con la búsqueda permanente de competitividad.

### 3.3.2.1.3. RESULTADOS

Como consecuencia del proceso de calidad total se obtuvieron los siguientes resultados:

- Mantener la participación de mercado nacional no obstante el incremento de la competencia en el país y la reducción de las barreras de protección a las importaciones.
- La calidad de los productos y la mejora en el servicio han sido factores clave en la búsqueda de la satisfacción del cliente, reconociendo que es esta área donde existe el mayor camino por recorrer.

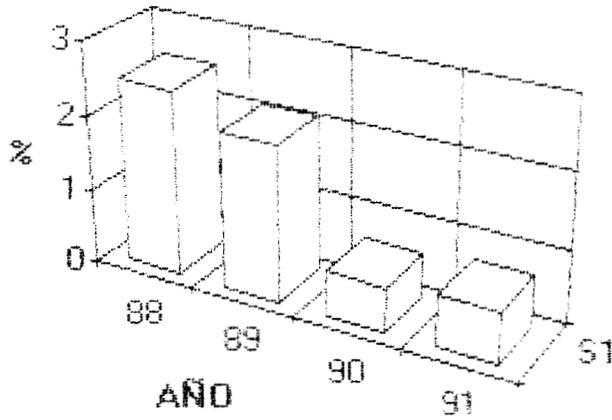
- El recurso humano es trascendental. No se puede hablar de mejora en calidad total sin avances en el recurso mencionado, su productividad ha mejorado un 40% y las tasas de incidencia de lesiones disminuyeron 65%.

- Uno de los indicadores que permiten evaluar los avances en el proceso de calidad son los "costos de calidad".

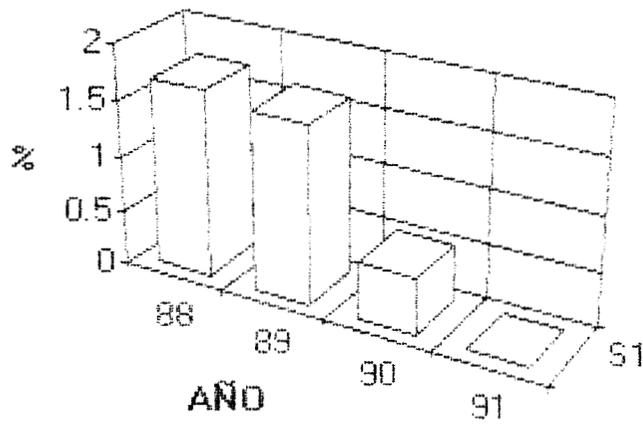
Dicho indicador al referirlo a las ventas mostró una mejora del 30% en el periodo 1989-1990.

RESULTADOS EN GRAFICAS

RECHAZOS



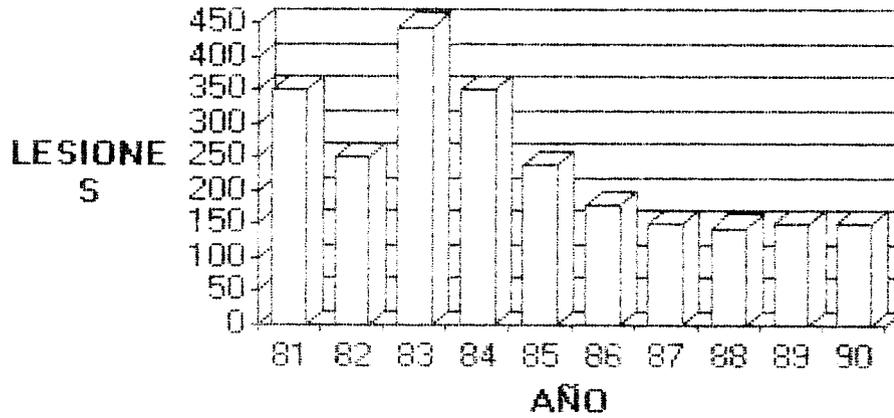
FRACTURAS



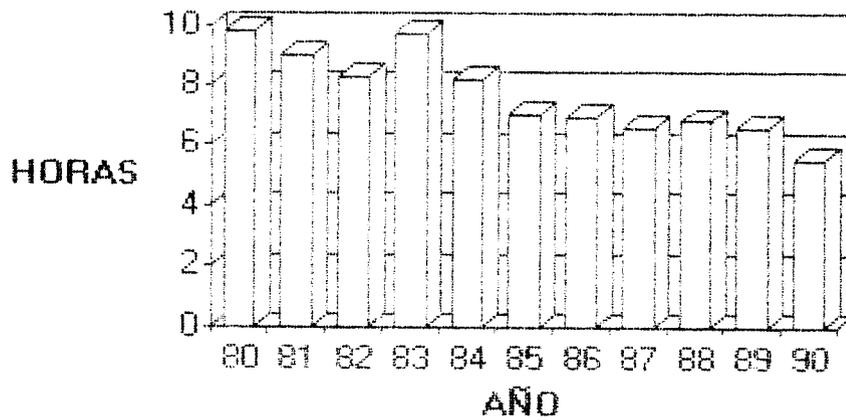
Gráficas 1 y 2. fuente: Fundameca, Casos, No 5, p. 12.

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

LESIONES TOTALES



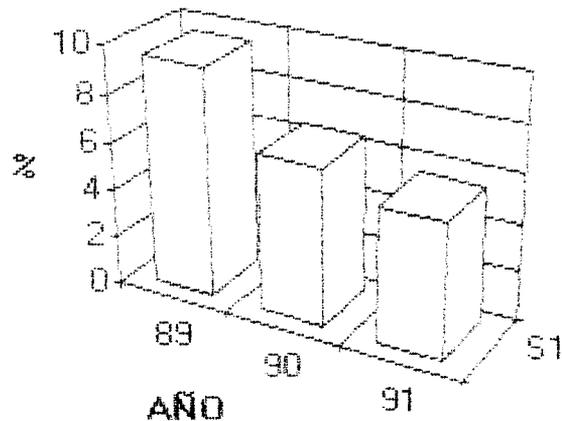
PRODUCTIVIDAD: H-H/T



Gráficas 3 y 4, fuente: Fundameca, casos, No. 5, p.12

## INDICADORES DE COSTOS DE CALIDAD

## PORCENTAJE SOBRE VENTAS



Gráfica 5, fuente: Fundameca, Caspa, No. 5, p.12, El año 1991,

abarca de junio a diciembre

## 3.3.2.1.4. ALGUNAS LECCIONES DE LA EXPERIENCIA HYLSA DAV

1. ATENCION AL CLIENTE: recordar siempre que el movimiento de calidad busca satisfacer cada vez más las necesidades del cliente.

2. CAMBIO DE ACTITUD: el éxito radica más en *modificar la cultura* de la organización, en cambiar sus actitudes más que en difundir las herramientas de calidad.

3. DURACION DEL PROCESO: los procesos de calidad toman tiempo. Los avances se miden generalmente en años y no en meses.

4. SENCILLEZ: mantener los procesos sencillos. Es muy fácil sofisticarse y buscar correr cuando aún no se sabe caminar. Hyisa DAV procura avanzar firmemente, retrocediendo incluso cuando es necesario, para afianzar etapas que no hayan absorbido bien, aplicando el proverbio " Es mejor volver atrás que perderse en el camino".

5. CONGRUENCIA: las acciones de la empresa deben ser congruentes con sus principios. Si la calidad es lo más importante, no se deben anteponer a ella otros objetivos.

6. INTEGRAR AREAS ADMINISTRATIVAS: ampliar el proceso de calidad total a las áreas administrativas o staff y no sólo a la línea operativa.

7. PROVEEDORES: ampliar el programa de calidad a clientes y proveedores, para optimizar toda la cadena productiva.

### 3.3.3. CRYSEL/ GRUPO CYDSA<sup>16</sup>

Crysel es una empresa propiedad del Grupo Cydsa, S. A., dedicada al desarrollo, producción y comercialización de fibra acrílica. Inició operaciones en 1967 con una capacidad instalada de 4 000 toneladas anuales. Hoy genera 78 000 toneladas al año y en ella laboran 1 000 personas.

El mercado para este producto creció aceleradamente durante los primeros años de su desarrollo , y actualmente ha alcanzado la madurez.

En el período 1981-1991 el crecimiento de la demanda a nivel mundial fue del 2% anual, situación que genera un ambiente extremadamente competitivo agravado por el exceso de oferta en todo el mundo, particularmente en los países industrializados.

La fibra acrílica fue considerada en un principio como un "*commodity*" . Actualmente se han desarrollado a partir de ella productos diferenciados.

---

<sup>16</sup> Fundamaca, Casos, No. 6, pp. 14-24

Su manufactura requiere un proceso complejo, el cual ha experimentado cambios rápidos en los costos de fabricación decrecientes a pesos constantes, provocando una presión adicional a los fabricantes.

La tecnología de proceso original de Crysel fue comprada a firmas extranjeras. Sin embargo, hoy su tecnología es 100 % mexicana permitiéndole liderar el mercado nacional, acudir a los cinco continentes con el 40% de su producción y competir con las grandes multinacionales en la venta de tecnología para nuevas plantas, tiene oficinas en Italia, Inglaterra, España y Argentina. Sus representantes cubren el Lejano Oriente, Norteamérica, Centro y Sudamérica, y Europa del Este.

Sus productos se comercializan en el mercado industrial (hilaturas), en forma de cable, mecha, fibra corta y fibra teñida. A través de sucesivas transformaciones llegan al usuario final en productos, como suéteres, calcetines, estambres, cobijas, trajes deportivos y telas para tapicería.

En 1985 el equipo directivo visualizó el cambio en el horizonte del país por la entrada de México al comercio internacional. El concepto de negocio con un enfoque de calidad y costo de productos no era suficiente para competir en este contexto, por lo que se cambiaron los objetivos generales hacia la satisfacción del cliente, para representar la mejor opción para éste.

Con el concepto anterior se diseñó un modelo de trabajo con enfoque al cliente, siendo su estrategia general la Calidad Total, abarcando las áreas operativas, *staff*,

clientes, proveedores y comunidad: El Modelo Crysel de Calidad Total. El cual es revisado y actualizado con nuevas ideas y orientaciones.

### 3.3.3.1. FILOSOFIA

Las necesidades y requerimientos actuales y futuros, así como las áreas de valor agregado para el cliente son fundamentales en el establecimiento de los objetivos, el servicio al cliente esta considerado como valor básico de la compañía y es la parte central de la filosofía enmarcada en su Política de Calidad: " es misión de Crysel mejorar constantemente su posición competitiva a fin de asegurar su permanencia y rentabilidad en el largo plazo; esto solamente se logrará a través de la plena satisfacción de nuestros clientes con nuestros productos y servicios".

Para lograr lo anterior , se estableció entre otras la premisa de que todos en la empresa deben conocer las necesidades, expectativas y eslabones de su mercado y entregar a sus clientes internos y externos, productos y servicios que no sólo cubran sus requerimientos, sino que den un valor adicional que vaya más allá de sus expectativas.

Los sistemas y métodos que se emplean para conocer las necesidades del cliente en todos los productos y segmentos son:

1. Visitas a clientes por parte del personal de ventas (dos al mes por cliente), y el área de servicio técnico (uno al bimestre por cliente).

2. Encuestas anuales realizadas por personal interno de la organización tanto de áreas operativas como de *staff*, así como por compañías consultoras externas. Por medio de estas encuestas se mide la satisfacción y requerimientos de los clientes en aspectos tales como: servicio de entrega, presentación de empaques, sistema de colocación de pedidos, servicio por parte del personal de ventas, servicio técnico, eficiencia del sistema de quejas, reclamaciones y devoluciones, calidad de los productos y servicio del departamento de crédito y cobranzas.

3. Graficación de espacios de oportunidad a los clientes, donde se determinan las brechas existentes entre la situación actual y el cumplimiento de sus expectativas (valor agregado), o bien, la medición de productos y servicios adicionales y que exceden las expectativas de los mismos.

4. Evaluaciones comparativas anuales llevadas a cabo internamente, mediante las cuales se comparan sus productos y servicios con los de la competencia nacional e internacional.

5. Investigaciones semestrales de moda, colorido y diseño en Europa, Estados Unidos y Japón.

6. Asistencia a ferias y seminarios internacionales.

7. Sistema de Información Comercial (SIC), que reúne toda la información relevante sobre cada cliente actual y potencial, sus necesidades y expectativas.

Los estándares de servicio a clientes con los que Crysler se compromete son:

- *Estándares de tipo personal:* cero quejas por no atención a llamadas telefónicas de sus clientes; un máximo de 24 horas en dar respuesta a sus solicitudes para cubrir necesidades inmediatas y definitivas; cero quejas por descortesía; visitas realizadas por personal de ventas (mínimo dos al mes por cliente); visitas preventivas del personal de servicio técnico (mínimo una al bimestre por cliente), y calificación mínima de nueve adjudicada por el cliente al personal de ventas, servicio, y crédito y cobranzas.

- *Estándares de servicio:* cero entregas extemporáneas en pedidos ( un día antes o después de la fecha establecida); calificación mínima de nueve adjudicada por el cliente a las áreas de servicio, transporte y servicio técnico, así como a la oportuna recolección de devoluciones y al surtido de pedidos extemporáneos; servicio de igualación de colores en un máximo de siete días; un lapso de dos días de respuesta a quejas y ningún paro de actividades de clientes por falta de suministro.

El indicador más importante en Crysler es el "índice global de satisfacción del cliente".

Los líderes de calidad son: el director general y su equipo gerencial, su papel es formular estrategias globales, generar nuevos enfoques hacia la creación de valor agregado para los clientes de productos y servicios, establecer objetivos visionarios y dirigir al personal orientándolo hacia la cultura de Calidad Total.

Sus principales acciones de compromiso con la organización son definir y dar prioridad a los objetivos globales de Calidad Total basados en la información general, dar seguimiento bimestral al proceso en las juntas del Consejo de Calidad, impartir personalmente cursos y seminarios, involucrarse directamente en el reconocimiento por los logros de calidad y monitorear continuamente la calidad de la competencia.

Al desarrollar el Modelo de Calidad se identificaron e integraron seis valores que resumen la forma de administración:

- Enfoque de servicio al cliente.
- Respeto a la unidad humana.
- Compromiso de la alta dirección.
- Concepto de cero fallas
- Sentido de responsabilidad.
- Trabajo en equipo.

Es importante señalar que estos valores de calidad se hacen operativos y se comparten con todos los miembros de la organización a través de acciones específicas orientadas hacia ellos.

En la empresa existen diversos elementos que involucran al personal e integran un sistema en donde se viven los valores de la Calidad Total.

Uno de estos elementos son los llamados Grupos de Productividad, que conforman el sistema participativo. En el se suman acciones y esfuerzos individuales y grupales al logro de los objetivos de la organización.

Estos grupos surgieron como resultado de la evolución de los Círculos de Calidad presentes anteriormente y se diseñaron para funcionar con una mínima dependencia de la administración. En ellos se generan ideas creativas, se fomenta el espíritu de grupo y un alto sentido de competencia. Todo trabajador debe formar parte de un grupo en el sistema. Este último labora bajo el esquema por objetivos; también se manejan proyectos de mejora y se evalúan por el cumplimiento de objetivos y contribución a los resultados de la organización.

Otro elemento del sistema de involucramiento son los Consejos, tanto el de Calidad como el de seguridad.

En el Consejo de Calidad se analiza la información de mercado, procesos, producto y oportunidades para anticiparse a los requerimientos del cliente, generando compromisos y programas para mejorar la calidad.

El Consejo de Seguridad está integrado por los tres niveles superiores de mando (el gerente general como presidente). En este se analiza la información relativa a la seguridad y se definen estrategias para consolidar la cultura y evaluar su avance hacia el objetivo de cero accidentes.

El desarrollo de la organización y de su gente está definido por la estrategia básica: "Organización a Futuro", una estrategia preventiva iniciada en 1986, liderada por el equipo directivo, con el objetivo de adecuar los recursos humanos actuales a los que tenían ese año y anticiparse a los requerimientos futuros en calidad de gente, funciones, estructura y tamaño de organización.

Esta estrategia se implantó debido a la visualización que se hizo en el equipo directivo, sobre diversas situaciones en el entorno en el largo plazo, el cual se presentaba adverso y lleno de retos. Se estableció un proceso que a la fecha funciona y que analiza las estructuras y los puestos que se han adecuado a través de etapas. El proceso continúa con el análisis de las personas. Se observa a toda la organización y se establecen planes de desarrollo individual orientados a la adecuación del personal a puestos enriquecidos, según, los requerimientos de la "Organización a Futuro". Este proceso tiene un seguimiento por parte del grupo directivo que se reúne tres o más veces al año para revisar el rumbo de la organización y determinar nuevas necesidades de desarrollo individual y grupal.

Crysel actúa convencida de que *"la excelencia requiere que la gente sepa, pueda y quiera trabajar"* para apoyar lo anterior el sistema de entrenamiento parte de la política de que ningún trabajador puede operar si no está entrenado para el puesto

y ha aprobado los exámenes correspondientes. Con este sistema se pretende desarrollar en los empleados de nuevo ingreso y a los de planta, los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para laborar con calidad en el menor tiempo posible.

El sistema se evalúa con diversas acciones, como la calificación de la calidad del servicio adjudicada por el cliente interno, la cual mide su nivel de satisfacción.

Otro aspecto importante es la participación sindical en la implantación de los programas de calidad. El sindicato participa en la reunión anual de Calidad/Productividad, que se realiza desde hace doce años, eventualmente asiste a las juntas de los Grupos de Productividad, se involucra en la integración de los trabajadores de nuevo ingreso a la *cultura Crysel*, tiene presencia en todos los eventos de reconocimiento y participa en los Consejos de Calidad y Seguridad bimestrales.

Crysel tiene estructurado un sistema de reconocimiento basado en valores, como la dignidad de la persona, la justicia y el propósito deliberado de desarrollar a la gente. el objetivo de este sistema es incrementar la motivación al logro del desarrollo personal, fundamentándose en el cumplimiento de objetivos, la contribución a resultados, la evaluación del desempeño individual y grupal, así como en el crecimiento grupal personal.

Para alcanzar los objetivos globales donde lo real sea lo planeado a todos los niveles de la organización, se cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño

Individual. Este relaciona la calificación asignada a cada trabajador con los resultados reales de su área, si las calificaciones resultan excelentes, los objetivos se cumplen necesariamente. Además este sistema permite conocer si la gente *sabe, quiere y puede trabajar* haciendo que todo el personal se desarrolle en forma sistemática.

### 3.3.3.2. INFORMACION, MEDICION Y ANALISIS

En la empresa Crysei se parte del principio fundamental de que para administrar hay que medir, analizar y tomar acciones efectivas, por lo cual integró toda la información clave para dar soporte a la satisfacción del cliente en red computarizada con terminales en los lugares de captura y toma de decisiones, en las siguientes bases de datos:

1. *Sobre el mercado:* contiene información de las tendencias del mercado del acrílico, productos sustitutos y sucedáneos, datos que indican los productos y servicios que cumplen y exceden las expectativas de los clientes, la visión, estrategias, y estructuras de la competencia y de sus mercados.

2. *De la industria:* incluye información de la cadena del acrílico desde las materias primas hasta los productos finales, el crecimiento nacional y mundial, tendencias de la moda, la competencia nacional e internacional, las estructuras de

propiedad tecnológica operativa y de comercialización, tipos de producto, precios de venta, distribución, capacidades y productos sustitutos.

3. *De proveedores*: tiene como objetivo prevenir desviaciones en los procesos y productos generadas por variaciones en la calidad y oportunidad en el suministro de los insumos. Engloba información de la estructura, equipo, calificación del desempeño y evaluación de los sistemas de trabajo de los proveedores de productos y servicios clave para la empresa.

4. *Del entorno*: contiene información sobre indicadores econométricos, tecnologías y otras fibras; aranceles y acuerdos comerciales internacionales; políticas gubernamentales y ecología.

5. *De la operación interna*: incluye información de los procesos operativos y de soporte como el desempeño interno de productos y procesos; costos de calidad; tecnología; evaluación de desempeño del personal; resultados de concursos de calidad y seguridad.

Estas bases de datos son la herramienta principal utilizada en la planeación estratégica y operativa para lograr los objetivos de calidad a través de los siguientes análisis: mercadológicos, estadísticos de tendencias y fallas repetitivas, de evaluación probabilística de riesgo, de corrección causa-efecto de variables, de Pareto para diseño de experimentos, de confiabilidad, de captación de proceso, proyectos de mejora y solución de problemas y técnicas para prevención, hasta el uso de técnicas

de planeación dirigidas por el cliente, como la herramienta denominada Quality Fuction Deployment (QFD).

### 3.3.3.3. PLANEACION

El Modelo Crysel de Calidad Total y su política de Calidad son las guías para su proceso de planeación.

La planeación estratégica parte de la Misión que le ha asignado el consejo de administración y de la visión de largo plazo que el equipo directivo ha concebido para la compañía y es soportada por los valores de Calidad Total descritos en el Modelo de Calidad. A partir de esta visión se establecieron las siguientes estrategias generales:

- Satisfacer los requerimientos presentes y futuros del mercado.
- Producir la mejor fibra acrílica del mundo.
- Ofrecer precios altamente competitivos a nivel nacional e internacional.
- Ser la opción más atractiva para los clientes.

La Calidad Total es la estrategia fundamental de la empresa, es por esto que no se separa la planeación estratégica de la calidad, esta forma parte integral del proceso de planeación estratégica global. De este modo se asegura la integración de las estrategias organizacionales con las estrategias de Calidad Total. Este proceso de planeación ha evolucionado adecuándose a las nuevas necesidades y cambios del entorno en tres ciclos: 67-75, 78-81 y 87 a la fecha, los cuales se presentan en el cuadro 3.8.

CICLOS DE MEJORA DE PLANEACION				
Año	Enfoque	Implantación	Participación Plan Estratégico	Participación Plan operativo
67-75	-producción	-operación	-dir. general	-director -gerentes
78-81	-producción -costos -c. experiencia	-operación -ventas	-dir. general -gerentes de finanzas y ventas	-director -gerentes -suptes.
87- a la fecha	-calidad total -ventaja competitiva -comparación base mundial	-todas las áreas productivas y staff	-dir. general -todos los gerentes -todos los suptes.	-director -gerentes -suptes. -supervisores -sindicato

Cuadro 3.8. Fuente: Fundameca, Caaca, No. 8, p. 19.

Por otra parte la planeación operativa es considerada como la puesta en práctica de los planes estratégicos y globales de Calidad.

Priorizados los objetivos globales, todas las unidades organizacionales definen su contribución a cada objetivo y enlazan los objetivos departamentales a los generales, lo mismo sucede con los departamentales e individuales.

Llevado a cabo este proceso, todos los miembros de la organización participan en la determinación y/o son informados de los planes específicos para el año siguiente, los cuales se confirman durante una reunión anual de calidad en la que participan directivos, superintendentes y supervisores y que se publican en el documento oficial: "*Plan Anual de Calidad*".

La evaluación del plan estratégico y operativo se lleva a cabo a partir de: el cumplimiento de planes y los diferentes resultados globales, los índices de satisfacción del cliente, la participación en el mercado nacional y mundial considerados como estratégicos, la captación de clientes con un alto nivel de atracción estructural, el logro de objetivos de precio, el avance de utilidad sobre activos totales y los flujos netos sobre activos totales, entre otros resultados.

#### 3.3.3.4. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad tiene como objetivo avalar la confianza de que todas sus acciones serán realizadas de acuerdo a lo planeado,

logrando que sus procesos, productos y servicios satisfagan las necesidades y expectativas del cliente. El sistema se basa en los estándares ISO 9000 y revisado conforme al estándar mexicano NOM CC 6 de 1991.

Dicho sistema comprende ocho grandes subsistemas:

1. *Aseguramiento de diseños*: el área de diseño garantiza la traducción de necesidades de clientes a especificaciones de producto y proceso, de manera que los procesos sean simples y robustos.

2. *Control de proceso*: asegura la consistencia en la operación a través del cumplimiento de requisitos de proceso y está orientado a que ejerza el control de calidad en línea. Los elementos que participan en el son: personal calificado, materias primas de óptima calidad, materiales y servicios garantizados, equipos y procesos de control estadístico e información adecuada y consistente.

3. *Calibración de instrumentos*: garantiza la confiabilidad y consistencia en la información que generan los equipos de medición y control. Para asegurar la correcta calibración de los instrumentos se cuenta con un laboratorio especialmente dedicado a ello y con sistema estadístico de definición de las frecuencias de calibración.

4. *Aseguramiento de proveedores*: certifica que los bienes y servicios adquiridos por la empresa sean de Calidad Total, para lo cual lleva a cabo un programa de certificación para grandes proveedores y un programa de apoyo en sistemas de calidad para los pequeños.

5. *Certificación de personal*: asegura que todo el personal sepa, pueda y quiera realizar su trabajo, cumpliendo con los requisitos previamente definidos. Existen tres niveles de certificación: operador, técnico y experto, y diferentes requisitos en cada uno de ellos.

6. *Auditoría*: garantiza el apego y adecuación a políticas, procedimientos y requisitos del sistema de calidad.

7. *Información*: certifica la organización, estructura, disponibilidad y confiabilidad de la documentación del sistema de calidad. Cuenta con información de variables, condiciones de operación, resultados de laboratorio, etc., la cual proporciona a través de 35 terminales de red, llegando hasta el nivel operativo.

8. *Evaluación de la satisfacción de clientes*: asegura el conocimiento sobre el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

En Crysel mantienen vivo el concepto de la mejora continua, el cual han dividido en categorías: áreas de oportunidad, áreas de valor agregado, cambios en cero defectos, incrementos de robustez, y simplicidad. Para identificar y ejecutar proyectos sobre estas categorías cuenta con un Sistema de Ciclo de Mejora compuesta de once pasos:

- 1) Recabar información de su situación actual.
- 2) Determinar una situación de cero defectos.
- 3) Comparar ambas y detectar áreas de mejora.

- 4) Priorizar las áreas de mejora.
- 5) Construir un plan para lograrlas, asignando recursos.
- 6) Realizar el plan.
- 7) Mantener un proceso de estricto seguimiento.
- 8) Medir los avances.
- 9) Realizar los ajustes necesarios.
- 10) Dar reconocimientos.
- 11) Regresar al punto uno.

Cabe señalar que existe una política de salvaguarda y otra de conservación obligatorias para todos los que participan en la compañía para garantizar el control de la información.

### 3.3.3.5. EFECTOS EN EL ENTORNO

Las acciones llevadas a cabo por la empresa Crysel para la preservación del ecosistema se enfoca a:

1. El óptimo aprovechamiento del agua, recurso escaso en su medio y mejora continua para disminuir el consumo del mismo mediante sistemas de tratamiento y reciclaje de agua en circuitos cerrados, además de modificaciones tecnológicas en el proceso de destilación, logrando una disminución de un 12% del consumo de agua. Se proyecta reciclar el 100% de dicho líquido.

2. El control de emisiones a la atmósfera, mediante el monitoreo de óxidos de azufre, la instalación de sistemas colectores de polvos finos, equipo de ventilación y extracción en determinadas áreas. También se controla la contaminación por ruido.

3. Control de desechos sólidos, a través de la determinación de una zona de confinamiento controlado que opera de acuerdo a la reglamentación de la entonces Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), y su reducción sistemática de los mismos.

En cuanto a desarrollo de pequeños y medianos proveedores, la empresa sostiene relaciones comerciales de largo plazo con aquellos que demuestren estar comprometidos con la mejora continua de sus productos y servicios, congruentes con una filosofía de calidad.

Actualmente cinco pequeños proveedores han superado las áreas de mejora, haciéndose acreedores al máximo reconocimiento que otorga Crysel, ahora son proveedores certificados, sus insumos pasan directamente al proceso de producción sin necesidad de inspección.

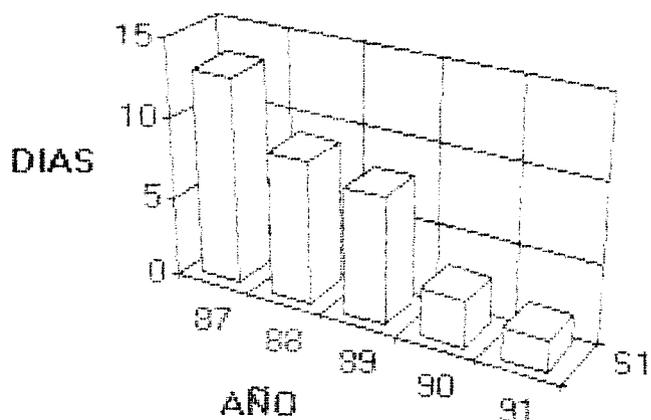
El objetivo a cinco años es eliminar totalmente la inspección partiendo de la certificación de todos los proveedores. El programa se busca extender al desarrollo de proveedores que aporten insumos no relacionados directamente con la operación, como papelería y artículos de limpieza, y se establecerán las comparaciones *benchmarking* de sus proveedores con empresas líderes en su campo.

### 3.3.3.6. RESULTADOS

En Crysel se considera que los esfuerzos realizados a través de los años en materia de Calidad/Productividad se reflejan primero en resultados de satisfacción al cliente, en tanto que en materia de Calidad Total los resultados muestran un liderazgo

mundial en costos y resultados globales de la operación. Algunos indicadores de resultados se muestran en las siguientes gráficas:

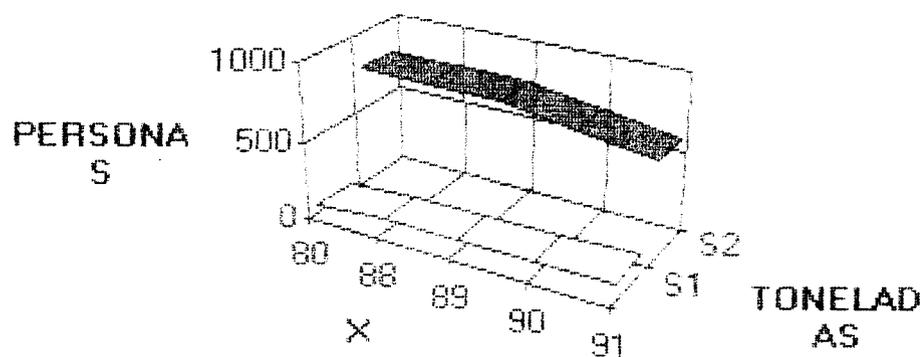
**RESPUESTA A QUEJAS DE CLIENTES**



Gráfica 6 respuesta a quejas por cada 1000 ton. vendidas. Fundameca, Caas.

No. 8., p. 23. \* El año 1991 solo comprende el primer semestre

### PRODUCTIVIDAD POR PERSONA



Gráfica 7: productividad, Número de personas por tonelada S2, y toneladas al año por persona S1. Adaptación de Fundameca. Casos, No. 3, p. 24

### 3.3.4. PINTURAS OSEL S. A. DE C. V.<sup>17</sup>

#### 3.3.4.1. LA EMPRESA:

En 1950, Oscar Elizondo López fundó Pinturas Monterrey, donde laboraban ocho personas alcanzando una producción de 30 000 litros al año, destinados principalmente al mercado industrial. Al cumplir 40 años de crecimiento sostenido la compañía cambia radicalmente sus estrategias para dar paso a una nueva razón social: Pinturas OSEL, S.A.

Hoy dicha empresa cuenta con 135 personas y produce doce millones de litros anuales. Fabrica alrededor de 400 productos, entre los cuales se incluyen: pinturas vinílicas, esmaltes, barnices, selladores, impermeabilizantes, solventes, pegamentos, pintura tráfico, pintura para albercas y fondos anticorrosivos. Las marcas que comercializa son OSEL Oro y OSEL Plata orientadas a satisfacer al pintor profesional y al usuario más exigente.

---

<sup>17</sup> Fundameca. *Premio Nacional de Calidad, Empresas ganadoras*. 1993. pp. 10-16.

La primera de ellas ofrece más de 200 colores diferentes y 10 años de garantía tanto en las pinturas vinílicas como en el recubrimiento elastomérico, mientras que para la línea OSEL Plata cuenta con 800 tonos y cinco años de garantía en la pintura vinílica y en el impermeabilizante acrílico. La empresa ofrece dichas garantías respaldada por su sistema de aseguramiento de calidad, además de fabricar su principal insumo, la resina.

En 1988, cuando se anunció la política de apertura comercial, el equipo directivo de Pinturas Monterrey (PIMSA), reconoció que en muy poco tiempo la compañía estaría enfrentando la competencia internacional.

Ante esto, se presentaron dos alternativas: enfrentar la apertura con toda intensidad con un cambio de estrategia global, o permanecer ajenos al cambio conformándose con un pequeño nicho del mercado nacional. Pinturas OSEL adoptó la primer alternativa y escogió la Administración con Calidad Total como estrategia para alcanzar niveles de competitividad internacional y las metas de rentabilidad deseadas.

#### 3.3.4.2. SATISFACCION DEL CLIENTE

Pinturas OSEL identifica a dos grandes tipos de clientes: los distribuidores y los usuarios. La satisfacción del cliente es uno de los elementos del Modelo de

Calidad de OSEL, comprende desde el conocimiento profundo de los clientes hasta la anticipación de sus necesidades futuras... Para conocer las necesidades actuales la empresa cuenta con varios mecanismos (sistemas), de entre los cuales destacan:

A) Encuestas mensuales a clientes: este sistema sirve para asegurar el seguimiento completo y expedito a cualquier comentario, queja o sugerencia de los clientes externos. El sistema opera diario y todo el personal en contacto directo con los clientes lo conocen y utilizan. A través de este sistema la gerencia de ventas y la dirección comercial se enteran de las inquietudes del cliente y la forma en que se les da respuesta. Adicionalmente se cuenta con una auditoría de calidad mensual a los responsables de tomar acciones derivadas del sistema de comentarios de los clientes.

B) Organización de reuniones con distribuidores y pintores: se organizan reuniones de distribuidores en todo el país, son de carácter informativo, de intercambio de experiencias y de expresión abierta de necesidades. También se organizan eventos semestrales con pintores y contratistas, a quienes se demuestran los usos y virtudes de los diversos productos y equipos de aplicación, y se imparten clínicas avanzadas de aplicación con participación de contratistas y técnicos nacionales e internacionales. En todas las reuniones se utilizan mecanismos para recopilar información.

El equipo directivo de la organización participa en el proceso de mejora desde su propia capacitación (cuatro años). Su responsabilidad es desplegar la filosofía de calidad OSEL (Misión, Valores, Políticas de Calidad y Objetivos de Calidad). También

crea, mantiene y mejora los mecanismos y/o sistemas que soportan y dan vida a su filosofía de calidad en el actuar diario de todo el personal.

Algunas de las acciones que liderea el equipo directivo son:

1. El manual de calidad: El director general manifiesta su compromiso hacia la Calidad Total en este manual, el cual contiene: 1) la misión, 2) los valores, 3) las políticas generales de calidad y 4) las políticas específicas de calidad en materia de producción, abastecimiento, costos de calidad, aseguramiento de calidad, cliente-proveedor interno, documentación y registro, recursos humanos, auditorías de calidad, ventas, mercadotecnia, y seguridad-ecología.

2. Comité de calidad: éste comité es coordinado y liderado por la dirección. La implementación del proceso de calidad se hizo inicialmente a través del Comité de Calidad, en el cual participan actualmente diez personas de áreas muy diversas y de diferentes niveles de la organización.

3. Auditoría de calidad: el director general y todo el equipo directivo participa tanto en la definición del plan anual de auditorías de calidad como en la realización de las mismas y analizan resultados de todas las auditorías, proponiendo acciones a tomar en caso de ser necesarias.

### 3.3.5. ENGRANES CONICOS, S.A. DE C.V.<sup>18</sup>

#### 3.3.5.1. LA EMPRESA

Engranes Cónicos fue fundada en 1976 y cuenta actualmente con 370 empleados, dedicada a la fabricación de autopartes, tiene ventas anuales de 26 millones de dólares.

Impulsados por la necesidad de competir en el mercado global, comenzó en Querétaro su proceso de calidad en los años 80, con una visión que ha ido evolucionando al lograr crecimiento en volumen, diversificar clientes de exportación, llegando a ser la empresa fabricante de engranes al más bajo costo del mundo. La empresa coloca fuera de las fronteras el 55% del total de piezas vendidas

---

<sup>18</sup> *Premio Nacional de Calidad 1994. Management Today en Español*, No. 5, diciembre, 1994, pp. 25 y 26

### 3.3.5.2. IMPLANTACION DEL PROGRAMA DE CALIDAD

Los logros de calidad en la firma se fundamentan en el involucramiento y participación del personal, liderazgo y reconocimiento de logros.

Por otro lado se simplificó la estructura, de siete niveles jerárquicos a solo tres, brindando flexibilidad e involucramiento concebido como una pirámide invertida. Los grupos de trabajo se encuentran en la cima (funcionan como células autónomas), soportados por un *staff*, después los coordinadores y líderes de calidad, y finalmente el líder de la planta: el gerente general.

El control y la supervisión se han substituido por la coordinación y la participación, al grado de eliminar "el reloj checador". Se enfatiza mucho en la educación y la capacitación, así como en la administración visual, funciones cruzadas, y grupos interdisciplinarios para procesos específicos.

### 3.3.6. CEMENTOS EL YAQUI, S.A. DE C.V.<sup>19</sup>

#### 3.3.6.1. LA EMPRESA

La cementera el Yaqui es subsidiaria del Grupo Cementos Mexicanos (Cemex), opera en Sonora, abarca los mercados de Sonora, Sinaloa, Baja California Norte y Sur, California, Arizona e intermitentemente los de Signapur, Tailandia, Taiwan y Corea del Sur.

Es una planta nueva, su construcción comienza en 1988 y en 1991 inicia operaciones. Esta planta es considerada "modelo" dentro del Grupo y de la Industria por su tecnología de punta, su alto grado de automatización y su sistema de trabajo. Actualmente cuenta con 155 empleados.

Concebida desde su inicio como un sistema sociotécnico, comprometido con el cuidado del equilibrio ecológico en sus procesos, programas de recuperación, cuidado de ciertas especies y con la comunidad.

---

<sup>19</sup> *ibid.* p. 26.

### 3.3.6.2. EL MODELO DE CEMENTOS EL YAQUI

El éxito de esta unidad productiva radica en la facultad de los equipos para autodirigir, tomar decisiones y resolver problemas.

Tiene tres niveles en su estructura, gerentes, coordinadores y grupos autónomos. Los grupos autónomos se caracterizan por sus "multihabilidades".

cuentan con 19 habilidades requeridas. A solicitud del trabajador, este inicia un periodo de entrenamiento de tres meses, en los cuales aprende una habilidad y se encuentra listo para otra. La tercer habilidad la podrá solicitar después de un mes, y así hasta llegar a nueve, que es la meta que tiene marcada la empresa.

La remuneración es flexible y está directamente vinculada a las habilidades y al desempeño, los ahorros que se dan en indicadores de desempeño en costos fijos y variables, se evalúan cada cuatro meses, y, siempre y cuando la calidad, la seguridad y el estado de las instalaciones sigan una tendencia de mejora, se reflejan en un "X" porcentaje de compensación variable.

Por los logros alcanzados, el *modelo* de Cementos El Yaqui se perfila para ser el ejemplo a seguir de todo el Grupo Cemex.

### 3.3.7. AUTOMOVILISTICA ANDRADE, S.A. DE C.V.<sup>20</sup>

Automovilística Andrade tiene el honor de ser la primera empresa comercial en ser galardonada con el Premio Nacional de Calidad. Esta organización familiar funciona como distribuidora de automóviles Ford. Fundada en 1964 con dos empleados y 200 unidades anuales para venta. Hoy cuenta con 200 empleados y desplaza 3 000 automóviles nuevos al año, colocándose entre los tres distribuidores más grandes de esta red. Son pioneros en implementar sistemas de informática para el control y servicio a clientes, así como conceptos de Calidad Total para la administración del negocio.

#### 3.3.7.1. ESTRATEGIAS

Desde hace seis años andrade ha establecido tres estrategias para mantener el liderazgo en ventas:

---

<sup>20</sup> *Ibid.* p. 25.

*Estrategias de calidad:* productos sin defectos, reparados bien a la primera, disminuir tiempos de espera en todos los procesos, control del volumen y mezcla de inventarios, dando servicio posventa personalizado y precios competitivos.

*Estrategias tecnológicas:* cuenta con sistemas informáticos a todo lo largo y ancho de la organización, bases de datos para seguimiento de clientes y toma de decisiones; sistema telefónico de fibra óptica para dar respuesta óptima a los clientes, y mejora de instalaciones y equipo.

*Estrategias comerciales:* ofrece precios competitivos, planes y formas de pago adecuados a los clientes.

### 3.3.8. VITRO FIBRAS S. A.

La elaboración de botellas cerveceras en México fue el catalizador de la industria vidriera en México en la primera década del siglo XX. Este artículo simbolizó la transición del taller y de la pequeña factoría, hacia una revolución industrial en materia de vidrio. La dependencia en la importación de botellas cerveceras en Monterrey se redujo con la creación de la fábrica de Vidrios y Cristales S.A., la cual inició operaciones en 1903.

En 1908 el regiomontano Issac Garza se puso en contacto con el estadounidense Juan Brittingham y su socio Juan Terrazas, para Unir la Owens a la fábrica de Vidrios y Cristales S.A., para formar la Vidriera Monterrey S.A., constituida en 1909. (Grupo Vitro)

En la actualidad, la corporación tiene presencia mundial, su producción se orienta a satisfacer con calidad y oportunidad, las necesidades de sus mercados industrial y de consumo.

Cuenta con asociaciones estratégicas internacionales y busca crecer en productos, mercados y tecnologías relacionadas con sus operaciones, con rendimiento adecuado para sus accionistas. Los artículos que elabora son: envases de vidrio y plástico, termoformados, equipaje, vidrio plano para uso arquitectónico y automotriz, artículos de cristalería, de acero porcelanizado, refuerzos y aislantes de fibra de vidrio, productos químicos, recursos minerales, enseres electrodomésticos, y bienes de capital, entre otros.

Sus subsidiarias están organizadas en seis divisiones operativas: Vitro Envases Norteamérica, Vitrocristal, Vitro Enseres Domésticos, Vitro Vidrio Plano, Vitro Química, Fibras y Minería; y Vitro Bienes de Capital.

### 3.3.8.1. VITRO QUIMICA, FIBRAS Y MINERIA<sup>21</sup>

En 1957 se construyó la planta en el Distrito Federal, fue la primera empresa productora y comercializadora de fibra de vidrio en América Latina. En 1958 inició la producción y comercialización de productos de fibra de vidrio usada como aislamientos termoacústicos y como refuerzo para diversos productos de plástico. Pertenece a la división de Vitro Química, Fibras y Minería de Vitro.

Hoy continúan con los negocios iniciales de aislamiento y de refuerzos. En el primero atiende principalmente los mercados manufactureros de enseres domésticos mayores, tales como estufas y calentadores de agua; la construcción, en donde la característica termoacústica de sus productos ayuda a proporcionar confort al usuario; el automotriz, para automóviles y medios de transporte colectivos; los mercados industriales y de petroquímica para aislamiento de tuberías y equipos de manufactura, contribuyendo al ahorro de energía, y el de exportación con diversas aplicaciones.

Con el negocio de Refuerzos, cubre principalmente los mercados de la construcción, en donde la fibra de vidrio es usada en la fabricación de láminas, domos,

---

<sup>21</sup> Informe del Fideicomiso de El Premio Nacional de Calidad. *El Premio Nacional de Calidad 1995*

tinacos, muebles y albercas, entre otros. El automotriz para defensas, partes para carrocerías de microbuses, autobuses, camiones, automóviles y el sistema de transporte colectivo metro.

Vitro Fibras comercializa los productos de los negocios de aislamientos y de refuerzos en los mercados nacionales en un 55-60% y en los internacionales en un 40-42%.

Cuenta con seis familias de productos y tiene una capacidad de producción de 3 920 toneladas por año y en aislamientos manufactura ocho familias de productos con una capacidad de producción de 9 600 toneladas anuales debido a una reconversión tecnológica de este proceso de producción, la cual se llevó a cabo en los meses de mayo y junio de 1994.

En 1989, Vitro Fibras inició el proceso de Calidad Integral, a través del tiempo lo ha ido solidificando por medio de enfoques dirigidos a la satisfacción de sus clientes, la mejora continua y el trabajo en equipo. El modelo que siguió desde 1991 es el *Reconocimiento a la Calidad Integral Vitro Ing. Adrian Sada Treviño (AST)* cuyos criterios están basados en la estructura de El Premio Nacional de Calidad y del Malcolm Baldrige National Quality Award de Estados Unidos.

### 3.3.9. VELCON S.A. DE C.V.<sup>4</sup>

Empresa fabricante de autopartes y perteneciente al Grupo UNIKO. Ubicada en el Km. 284 de la Carretera Panamericana en la ciudad de Celaya, Guanajuato, con una superficie total de 100 000 metros cuadrados, cuenta con una plantilla de 468 empleados, de los cuales 166 no son sindicalizados.

Velcon es una empresa dedicada a la fabricación de Flechas Homocinéticas para vehículos de tracción delantera o transmisión trasera con suspensión independiente, las cuales sirven para transmitir la velocidad y torque de la caja de velocidades a las ruedas, permitiendo a su vez los movimientos de la suspensión y el ángulo de las ruedas al tomar una curva o estacionarse.

La planta inició con una etapa de ensamble en el año de 1979 en la ciudad de Querétaro y a partir de 1980 comienza a operar en sus instalaciones de Celaya, incorporando los Procesos de Maquinado e Integración Nacional de Partes Componentes. Cuenta con grupos multidisciplinarios con enfoque de reingeniería.

---

<sup>42</sup> *Ibid.*

En el mercado automotriz nacional y de exportación dentro del segmento de automóviles , se tiene una participación del 80%, conformado por un 95% en vehículos destinados al consumo nacional y 47% a la exportación.

Su penetración en el mercado de venta de refacciones es de 80%. Exporta a Estados Unidos, Puerto Rico y Taiwan.

El capital de la compañía está constituido por capital mexicano mayoritario, más capital inglés. La administración de la empresa es 100% mexicana.

En la empresa se fomenta un estilo de liderazgo que promueve un clima de Calidad Total, creatividad y participación de toda la organización e impulsa permanentemente el desarrollo integral del personal y una actitud de atención y solución a las necesidades de sus clientes. Para la satisfacción de sus clientes, accionistas, usuarios del producto, personal y comunidad, se ha tomado el sistema de El Premio Nacional de Calidad como modelo básico para su esquema de Calidad Total.

### 3.3.10. FABRICACIONES Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V (FRISA)<sup>23</sup>

FRISA fue fundada en 1971 , iniciando como un pequeño taller de forja con la pretensión de abastecer a los talleres mecánicos de Monterrey, Nuevo León.

Tras muchos años de experiencia la empresa se vuelve líder nacional y a partir de 1981 inicia sus ventas al extranjero, en el cual tiene actualmente una presencia sólida.

En 1986 inicia la apertura de fronteras, al caer drásticamente la demanda interna de bienes y capital la firma enfrenta la disyuntiva de reducir significativamente su operación, o lanzarse a la conquista del mercado internacional, optando por lo segundo. Algo similar al caso de la empresa Tubos de Acero Mexicanos S.A. (TAMSA), la cual dependía del consumo de Petróleos Mexicanos, cuando Pemex disminuyó drásticamente su consumo, TAMSA no tuvo otra alternativa que lanzarse a conquistar el mercado mundial o desaparecer.

Con una filosofía de Calidad Total, FRISA se ha especializado en la producción de piezas de acero forjadas. Cuenta con equipos tales como cortadoras automáticas,

---

<sup>23</sup> Ibid .

hornos de precalentado, prensas de alta capacidad, rotadores de anillos, así como equipos de maquinado y tratamiento térmico

Manufactura anillos rotados sin costura, bridas, cilindros, discos, barras y rodillos, bonetes, soleras y blocks en aceros al carbón, aleados e inoxidables entre otros productos.

FRISA cuenta con el certificado Internacional ISO 9002, No. 30367. Ganó el Premio Nacional de Exportación en reconocimiento a su esquema de organización y comercialización, así como por el desarrollo tecnológico logrado en sus procesos de forja.

En 1989 inicia el proceso formal de Calidad Total llevando a cabo una profunda transformación en su estilo de liderazgo y gestión administrativa, comprendiendo que la participación, el involucramiento de todo el personal y su capacitación, son elementos clave para el éxito y la mejora continua. Como resultado de este cambio la firma ha logrado:

1. Incrementar su participación en el mercado mundial.
2. Desarrollar un sistema de Planeación Estratégica, en el cual participa el 10% del personal, inclusive en decisiones de cambios en la estructura organizacional.
3. Un sistema de información que permite difundir periódicamente entre toda la organización, los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos.

4. Mantiene un sistema de reconocimiento y recompensa (incentivos), en el cual participa el 100% del personal, promoviendo la participación, involucramiento y la mejora en la calidad de vida de su personal.

5. Contar con un sistema de medición, que le permite conocer permanentemente el grado de satisfacción de sus clientes y los avances en sus procesos de mejora continua

En este último capítulo, para exponer los esquemas de la excelencia utilizados en México, se tomó como muestra a las empresas ganadoras del *Premio Nacional de Calidad*, excluyendo a las transnacionales. Esto debido a que aunque presumen de que cuentan con una administración 100 por ciento mexicana, las ordenes financieras y de producción son enviadas desde sus matrices, por ejemplo, en la General Motors, se planea la inversión, el modelo de auto, y la cantidad de unidades que se fabricarán anualmente desde Detroit.

Las empresas de esta muestra son dignos ejemplos a seguir, como Crysel, la cual compró tecnología extranjera al iniciar operaciones, sin embargo logró independizarse y hoy vende su tecnología propia a nuevas plantas en Italia, Inglaterra, España y Argentina. Esto demuestra que la organización, no se enfoca al desarrollo de una área determinada, sino busca oportunidades en todas ellas.

## CONCLUSION

La excelencia es una teoría administrativa que pretende ir más allá de la Calidad Total. Calidad Total es ser bueno en todo, se espera la oportunidad, la empresa pretende estar preparada para esa oportunidad. En la excelencia se trata de ser el mejor, el mejor en lo que sea, el más rápido en descubrir una oportunidad y buscar otra, lo anterior es básicamente lo que diferencia a una teoría de otra. Finalmente la Calidad Total en sus diversos enfoques busca la Excelencia.

La hipótesis inicial que guía este trabajo parte de que la cultura laboral actual, es el principal problema que enfrenta la filosofía de la excelencia en México. La empresa no solo es una estructura administrativa, sino una comunidad de individuos que ante una organización que planea, dirige, ejecuta y controla, se comporta de acuerdo a su cultura.

Los elementos formativos de la cultura, como son los valores educacionales, constituyen la plataforma sobre la cual el individuo limita conductas y se desarrolla en las organizaciones sociales, como grupo de amigos, de familia, escuela y trabajo.

Los empresarios deben tener como acción prioritaria revisar los hábitos, las costumbres y los valores de los individuos que forman su organización y elegir agentes de cambio como directivos, supervisores y capacitadores para ir formando una nueva cultura organizacional. La cultura se puede modificar por medio de la educación y capacitación. No siempre los modelos extranjeros se deben adaptar a la cultura mexicana, también esta se debe adaptar a algunos aspectos de los modelos

extranjeros, siempre será valioso tomar experiencias de otras regiones del mundo.

Una alternativa de cambio puede ser el *modelo de mejora continua México*. El modelo no impone teorías administrativas, es evidente que la administración moderna en el país es una amalgama de diferentes características de muchas teorías que se han adaptado en menor o mayor medida al ambiente cultural mexicano. Además influyen las diferencias regionales y locales en el proceso de cambio.

Las empresas que han sido galardonadas con El Premio Nacional de calidad (PNC), han utilizado diversas teorías y procesos, y sólo por mencionarlo también lo han hecho de la misma manera las organizaciones que han ganado el Premio Baldrige en los Estados Unidos.

No todas las empresas que han iniciado un proceso de mejora y que han logrado buenos resultados han participado en el PNC y tampoco todas las que han logrado el Premio aspiran a la excelencia, ni se colocan en el primer lugar en el mercado nacional. Una razón de utilizar el modelo es que se basa en la norma internacional ISO-9000.

México se encuentra en la dicotomía, tradición-posmodernidad. Se trata de que la modernidad tenga un periodo casi imperceptible. Los principales protagonistas de la historia y el futuro del país no es el Estado como gobierno ni las masas, son los empresarios, en el pasado fijaron la acumulación de capital en el concepto de la renta y en segundo término la producción. No reinvertían y gastaban en bienes de importación. No participaron en el desarrollo del país. Tradicionalmente consumen artículos de importación, su dinero sale del país. Quienes realizan el consumo interno es la clase media y baja, las cuales tienen un poder muy restringido de consumo.

Durante las cuatro décadas 1940-1970, etapa muy importante para la

industrialización del país. Existió una actitud empresarial que no supo responder a los estímulos de crédito, a la protección fiscal y arancelaria, al abastecimiento subsidiado de energéticos, a la formación de cuadros preparados a través del sistema educativo y aun al aplazamiento de las demandas salariales.

Mucho se ha criticado la inversión pública, pero esta no hizo más que hacer la tarea que los empresarios se negaron a cumplir argumentando un alto riesgo a sus capitales.

Los capitalistas mexicanos no son afectos a arriesgar su dinero, cuando invierten lo hacen principalmente en franquicias extranjeras, donde reciben asesoría técnica y financiera y ganancias mínimas pero seguras.

Hoy el panorama es diferente los empresarios deben invertir en educación, capacitación y tecnología para incursionar en el mercado mundial.

La educación influye directamente en la cultura laboral, ésta tiene como objetivo el desarrollo armónico de las aptitudes: intelectual, moral, técnica, física y estética.

Si renusan a invertir en educación y capacitación, sustituyendo personas por robots para reducir costos, tendrán que importarlos, seguirán dependiendo de las naciones desarrolladas, por otra parte a pesar de que en el Lejano Oriente existen robots de 18 brazos capaces de armar un automóvil en dos minutos, éstos no innovan, no crean, son programados.

El éxito está en la innovación y ésta se cultiva con educación. Los ganadores son los que innovan no los que inventan o descubren una cosa. Los franceses inventaron el control remoto y el sistema digital en aparatos de audio dirigido a un segmento de

mercado exclusivo, los japoneses lo importaron, mejoraron y popularizaron. La mezclilla se descubrió en la ciudad de Nîm, Francia, pero los norteamericanos la popularizaron.

En cuanto a la capacitación, debido a la rápida incorporación a la globalización del país la mayoría de los recursos humanos se presentan como mano de obra barata, por falta de la misma. Sin embargo siempre existirá mano de obra más barata que la mexicana y las transnacionales se trasladarán a la región donde sus costos de producción o ensamble sean menores a los actuales.

## APENDICE

### DIVERSOS ENFOQUES DE CALIDAD TOTAL PARA LA EXCELENCIA ADMINISTRATIVA

*La gestión de calidad para W. Edwards Deming:*<sup>1</sup> se basa en catorce puntos:

Estos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de aportar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía. En la nueva era económica los directivos deben concientizarse de sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminando la inspección en masa e incorporando la calidad dentro del producto.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. Minimizando el costo total con una relación a largo plazo con un solo proveedor

---

<sup>1</sup> Deming, W. Edwards. *Productividad: La esencia de la crisis*. Ed. Díaz Santos. Madrid, 1989, p. 19

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, reduciendo los costos continuamente.

6. Implantar la formación en el trabajo.

7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ayudar a las personas, a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor.

8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas de investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir con el producto o servicio.

10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Las exhortaciones sólo crean relaciones adversas ya que las causas de la baja productividad y calidad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11. a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos), en la planta. Sustituirlos por el liderazgo.

b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12. a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los

meros números a la calidad.

b) eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo, abolir la calificación anual o por méritos y la gestión por objetivos.

13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

#### *Calidad Total para Josep Juran:*

J. Juran <sup>2</sup> propone un mapa de carreteras para planificar la calidad, el cual es una secuencia invariable de etapas como sigue:

1. Identificar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir esas necesidades a nuestro lenguaje.
4. Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.
5. Optimizar las características del producto de forma que satisfaga nuestras necesidades así como la de nuestros clientes.
6. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir el producto.

---

<sup>2</sup> Juran, J. Juran y la planificación para la calidad. Ed. Az Sertis, Madrid, 1990, p. 12.

7. Optimizar el proceso.

8. Demostrar que el proceso puede producir el producto bajo las condiciones operativas.

9. Transferir el proceso a las fuerzas productivas.

El mapa de carreteras para el control de la calidad, muestra los puntos anteriores en forma gráfica. La secuencia se mantiene unida a través de varios rasgos comunes.

1. La cadena de entrada-salida de unión, en la cual la salida de cualquier etapa se convierte en la entrada de la siguiente.

2. El concepto de triple papel, bajo el cual cualquier actividad juega tres papeles: como cliente, procesador y proveedor.

3. El establecimiento de unidades comunes de medida para evaluar la calidad.

4. El establecimiento de medios comunes (senderos), para evaluar la calidad en función de esas unidades de medida.

La gestión de la calidad se realiza por medio de una triología de procesos de gestión:

· La planificación de la calidad.

· Control de calidad.

· Mejora de la calidad.

*Para Crosby:*

Por otro lado Philip B. Crosby <sup>3</sup> predica el mejoramiento de la calidad con catorce pasos:

1. Comprometerse por parte de la dirección a mejorar la calidad.

Hablar con los directivos de la necesidad de mejorar la calidad haciendo énfasis en la prevención de defectos. Preparar una política de calidad mencionando que cada individuo *"se desempeñe con exactitud según los requisitos o haga que éstos se cambien con carácter oficial de acuerdo a lo que la organización o el cliente, en realidad necesita"*.

2. Formar el Equipo de Mejoramiento de Calidad (EMC).

Reunir a los representantes de cada departamento para formar el equipo de mejoramiento de la calidad. Deberán ser personas que hablen en nombre de su departamento para comprometer a esa operación a tomar medidas. Explicarles su papel, el cual consiste en hacer que se tomen las acciones necesarias en su departamento y en la compañía.

3. Medición de la calidad.

Es necesario determinar el estado de la calidad en toda la compañía, deberán establecerse mediciones de la calidad para cada área de actividades donde éstas no existan, y revisarlas donde sí existan. El estado de calidad es registrado para mostrar

---

<sup>3</sup> Crosby, Philip B. *La calidad no cuesta*, p. 125

dónde es posible el mejoramiento, dónde es necesaria la acción correctiva y más tarde, para documentar mejoras reales.

#### 4. Evaluación del costo de calidad.

Las estimaciones iniciales no son muy firmes, es necesario obtener cifras más exactas. La oficina del contralor se encargará de ello, se le dará información detallada de los elementos que constituyen el costo de calidad, el cual no es una medida absoluta del desempeño, es una indicación de dónde será más rentable una acción correctiva para la compañía.

#### 5. Conciencia de calidad.

En esta etapa se comunica a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad. Se trata de compartir información, no de manipular a las personas. Este paso puede ser el más importante de todos, se debe incluir el personal administrativo y de servicios.

#### 6. Acción correctiva.

Conforme el personal se anima a hablar de sus problemas surgen soluciones incluyendo problemas menos obvios no encontrados por inspección, auditoría o autoevaluación. Aquellos que no puedan ser resueltos deberán canalizarse al siguiente nivel de supervisión para ser revisados en su reunión periódica. Si un área funcional no lleva a cabo reuniones, el equipo tomará medidas para convocarlas.

#### 7. Establecer un comité *ad hoc* para el programa de cero defectos.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Los japoneses han logrado "cero errores" debido a la utilización de robots en la producción, éstos no se equivocan, cuentan con una precisión difícil de superar por un humano.

Seleccionar a tres o cuatro miembros del equipo para investigar el concepto de cero defectos y formas de implantar el programa. El propósito es comunicarle a todos los empleados el significado literal de las palabras "cero defectos" y la noción de que todo mundo deberá hacer bien las cosas a la primera vez. El grupo ad hoc deberá buscar formas de adaptar el programa a la personalidad de la compañía.

#### 8. Entrenamiento de los supervisores.

Antes de implantarse todos estos pasos deberá hacerse una orientación formal de todos los niveles gerenciales. Todos los gerentes deberán entender cada paso lo bastante bien para poderlo explicar a los subordinados.

#### 9. Día de cero defectos.

El establecimiento del concepto cero defectos como el estándar de desempeño de la compañía se debe hacer en un día. Los supervisores explicarán el programa a los subordinados y efectuarán un cambio en su departamento para que se pueda reconocer que es un día de actitud nueva.

#### 10. Fijar metas

Durante las reuniones con los empleados, cada supervisor requiere que establezcan las metas que a ellos les gustaría lograr. Por lo general serán metas a 30, 60 y 90 días. Todas habrán de ser especificadas y cuantitativas.

#### 11. Eliminación de la causa de los errores

Se les pide a los individuos escribir en una página, cualquier problema que les impida realizar un trabajo libre de errores. Todo lo que tienen que hacer es señalar el

problema: el grupo funcional apropiado buscará el remedio. Es importante que cualquier problema mencionado se atienda en un plazo de veinticuatro horas.

#### 12. Reconocimiento.

Se implantan programas de premiación para dar reconocimiento a aquellos que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes. Los premios no serán en dinero, lo importante es el reconocimiento.

#### 13. Encargados de mejorar la calidad.

Los profesionales de la calidad y los jefes de equipo deberán reunirse con regularidad para discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar el programa que se está implantando.

#### 14. Hacerlo de nuevo.

Un proceso de mejoramiento de calidad típico toma de un año a dieciocho meses... La rotación de personal y las situaciones cambiantes borran gran parte del esfuerzo educativo. Es necesario por lo tanto, integrar un nuevo equipo de representantes y volver a comenzar. La idea es que el proceso de mejoramiento de la calidad es permanente.

Por su lado Thom peters<sup>5</sup> menciona doce atributos en la revolución de la calidad:

1. Personal directivo obsesionado por la calidad

2. Adopción de un sistema de actuación, o de una ideología: la de Armand Feigenbaum, Joseph Juran, W. Edwards Deming, Philip Crosby; llevándola hasta sus últimas consecuencias, no hacer una mezcla de todas.

3. Medir los progresos de calidad.

La medida de preferencia hecha por el grupo de trabajo, el equipo o departamento de contabilidad o una brigada de auditores.

4. Recompensar la calidad

Gratificar todas las contribuciones efectuadas para mejorar la calidad.

5. Entrenar a todo el personal en las tecnologías de control y medición de la calidad.

6. Formar equipos que abarquen múltiples funciones o sistemas

7. Lo pequeño es hermoso: no al gigantismo, a la producción en "masa" o "volumen".

8. Una constante estimulación.

---

<sup>5</sup> Peters, Thom. Calidad e la excelencia, Ed. Folio, Barcelona, 1990, p. 26

Atención constante a la producción.

9. Optar por una estructura paralela dedicada a la mejora de la calidad.

10. Involucrar a todos, especialmente a los proveedores, pero también los distribuidores y clientes deben convertirse en parte del proceso de calidad de la organización.

11. Cuando la calidad sube los costos bajan, esto es, no existen costos prohibitivos de calidad.

12. La mejora de la calidad es un proceso sin fin.

## GLOSARIO

**calidad:** se refiere al comportamiento del producto (satisfacción que produce el producto), y ausencia de deficiencias (evitan la insatisfacción del producto).

**disciplina:** respetar las reglas.

**eficiencia:** Alguna medida que relacione la producción con los insumos.

**el ego** (es el yo), parte consciente de la personalidad.

**el id.** (el ello), parte inconsciente de la personalidad.

**excelencia.** del latín "ex", que quiere decir fuera y "céllerer" , llegar a; significa sobresalir, distinguirse, hacerse notar.

**globalización.** es la combinación de la sociedad, finanzas y tecnología con el resto del mundo; participar en la solución de las necesidades del tercer mundo para que llegue a formar parte del mercado mundial; significa establecer plantas en todo el mundo y dotarlas de personal con extranjeros; crear una sola red de comunicaciones y tecnología en todo el globo. Es un intercambio de científicos, académicos y otras personas, que puedan trabajar unidos en proyectos conjuntos multinacionales y cooperativas de investigación y desarrollo.

**insumo:** todo lo que entra al sistema de producción: materias primas, energía, mano de obra.

**motivación:** en el trabajo, la gente necesita estímulos; Fomentar un buen ambiente para actividades creativas.

**narcisismo:** es la parte en que uno se aprecia.

**norma ISO-9000:** es una normativa internacional para certificar proveedores confiables en la calidad de sus productos y su sistema de administración. Subsana diferencias de diseño, fabricación y entrega de un producto en diferentes países. La normativa esta a cargo de la International Standardization Organization (ISO) con sede en Ginebra, Suiza, conformada inicialmente por naciones europeas a las cuales se han incorporado los Estados Unidos, Canadá, el Sudeste Asiático y México.

**productividad:** es el resultado de la relación entre insumos y productos.

**productividad dinámica:** es cuando se ponen ideas y se actúa en beneficio del aumento de la productividad, en menor tiempo y con mayor o igual calidad. La participación de los trabajadores en aportar ideas no es importante.

**productividad de una empresa:** concepto sistemático que se refiere a la conversión de insumos en productos, en el sistema que se considere.

**productividad integral:** es cuando se reconoce la acertada participación de los trabajadores al proponer el mejor aprovechamiento de los recursos a través de mejores procesos.

**productividad nacional:** es definida como el producto total en relación con el insumo de fuerza de trabajo.

**producto:** todo lo que es procesado por el sistema de producción: bienes y servicios.

**super ego:** (superyo). subconsciente de la personalidad influenciada por los valores de la sociedad.

**valor añadido:** Calidad superior, servicio con especial énfasis en los intangibles, necesidad de crear una imagen de producto o servicio único en la mente del cliente.

## LOCUCIONES Y ABREVIATURAS LATINAS

<i>e.g. (exempli gratia)</i>	por ejemplo.
<i>i.e. (id est)</i>	esto es.
<i>sic.</i>	así en el original.
<i>viz (videlicet)</i>	a saber, es decir.
<i>in situ</i>	en el mismo sitio.

## BIBLIOGRAFIA

- Adam , Everett E. *Administración de la producción y de las operaciones*, Prentice-Hall, 1991.
- Aguilar Valenzuela, Octavio. "Enfoque laboral", Expansión , No. 592, junio, 1992.
- Ajime Karatsu. *La sabiduría japonesa*, ediciones gestiones 2000, Barcelona, 1991.
- Altamirano Toledo, Carlos. *La Reforma del Estado: retos y oportunidades* ,El economista, año I, No. 3, mayo-junio, México, 1991.
- Alison R. Lanier, *Como trabajar y negociar con los japoneses*, Legis, Colombia, 1994.
- Arrieta, Patricia. *La calidad dejará de ser un "slogan" para convertirse en un imperativo*. Alto Nivel,No. 66, febrero, 1994. p. 32.
- Arroyo Espinosa, Cristina., y Alejandro Ortiz Peña. *Sistemas ISO 9000. Capacitación*, No. 16, octubre, 1994. p. 34.
- Aubert, Nicole y Vicent De Jaulac. *El costo de la excelencia*, Ed. Paidós, Barcelona, 1993.
- Ballesteros, Nicolás. *Los círculos de calidad: exigencia nacional*, Emprendedores, No. 21, mayo-junio, 1993. p. IV.

- Bermúdez, Gary. *La medicina para el mal que vivimos: trabajar con mayor calidad*, El Financiero, 15 de marzo de 1995. p.40.
- Bostic St. Clair, carmen, y Jhon Grinder. *No hay recetas para la calidad*, Decisión, No. 172, abril, 1993. p. 41.
- Calidad*, Alto nivel, No. 70, junio, 1994. p.44.
- Cárcoba G., Luis. Industria, No. 11, mayo, 1989.
- Cárdenas , Alejandro. *Extensión Universitaria*, Capacitación, No. 11, mayo, 1994, p. 29.
- Cárdenas, J. Agustín. *Administración con el método japonés*, CECSA,
- Castaño Asmitia, Darvelio. *Hacia una cultura de calidad*, Negocios y Bancos, No. 828, agosto, 1991. p. 54.
- Clúa de la Torre, Carlos. *Excelencia*, Alto Nivel, No. 70, junio 1994.
- Consejo Coordinador de las Industrias Diversas-Canacintra. *Calidad y Desarrollo*. Transformación, No. 6, junio, 1992.
- Consumidores impreparados*, Capacitación, No. 9, marzo, 1994. p. 5.
- Comejo y Rosado, Miguel Angel. *La excelencia en México, proyección universal*. México, Ed. Grad, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Excelencia directiva para lograr la productividad*, Ed. Grad, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Dirección de excelencia: el reto del tercer milenio*. México, Grad, 1993.

- \_\_\_\_\_. *Excelencia: la nueva competencia, liderazgo y calidad total, los retos de nuestro tiempo*, 3a. edición, Grad, 1995.
- \_\_\_\_\_. *La excelencia*, Administrate Hoy, No. 11, marzo, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Tenemos que superar la postura ególatra del "Yo"*, Alto Nivel, No. 64, diciembre, 1993. p. 36.
- \_\_\_\_\_. *No más actitud tercermundista y subdesarrollada*, Alto Nivel, No.49, septiembre, 1992. p. 35.
- \_\_\_\_\_. *Algunos ya despertaron, otros siguen dormidos*. Alto Nivel, No.51, noviembre, 1992. p. 35.
- \_\_\_\_\_. *Todo cuesta, pero "los pequeños detalles" denotan la diferencia*, Alto Nivel, No. 57, mayo, 1993. p. 31.
- \_\_\_\_\_. *Calidad, precio, servicio, liderazgo y motivación*, Alto Nivel, No. 52, diciembre, 1992. p. 36.
- \_\_\_\_\_. *La teoría del inconsciente colectivo*, Alto Nivel, No.53, enero, 1993. p. 34.
- \_\_\_\_\_. *El líder puede adquirir el carisma social*, Alto Nivel, No. 55, marzo, 1993. p. 32.
- Crevoshay , Fey. *Complejos, confusiones y autoritarismo, barreras para la aplicación de la calidad total en México*, El Financiero, 21 de abril de 1994. p.11.
- Crosby, Philip B. *Hablemos de calidad*, Mc Graw-Hill Interamericana, México, 1990.
- \_\_\_\_\_. *La calidad no cuesta: el arte de asegurar la calidad*, CECSA, México, 1990

- Cuanto ha avanzado la administración en México,***  
***Management Today*** , No. 15. noviembre, 1986.
- De la Cerda, y Nuñez. ***La administración en desarrollo: problemas y avances de la administración en México,*** Xacheté-ITESO, México, 1990.
- De la Mora, Rafael. ***La calidad orientada al servicio (primera parte),*** ***El financiero***, 13 de septiembre de 1994. p. 32A.  
\_\_\_\_\_. ***La calidad orientada al servicio (segunda parte),***  
***El Financiero***, 20 de septiembre de 1994. p.32A.
- Deming, W. Edwards. ***Calidad, productividad y competitividad. la salida de la crisis,*** Ed. Díaz Santos, Madrid, 1989.
- Deutsch, F. Mitchell. ***La excelencia japonesa, una penetrante visión de la cultura corporativa más exitosa del siglo XX,*** Grupo editorial Saylor, México, 1986.
- Didriksson, Axel. ***Los estándares de calidad y la educación superior,*** ***El financiero***, No. 3274, 8 de marzo de 1994. p. 46.
- Difundir la cultura de la Calidad Total: reto trascendental,***  
***Alto Nivel***, No. 72, agosto, 1994. p.33.
- Domínguez Bolaños José Luis. ***¿Quién se toma la molestia de enseñarles a ser felices?,*** ***Decisión***, 1992.
- Enciso, Mauro César, y Rebeca Flores. ***La calidad empieza y acaba con educación,*** ***Capacitación***, No. 9, marzo, 1995. p. 57.

*Es preciso cimentar y garantizar altos niveles de calidad,*

Alto Nivel, No. 71, julio, 1994. p. 30.

*El Grupo Probursa comprado por el Grupo BV de España.*

El Inversionista Mexicano, No. 15, agosto, 1995. p. 5.

Espiricueto, María Esther. *Del taylorismo a la administración por calidad: nuevas tendencias administrativas,*

Administrate Hoy, No. 14, junio, 1995. p. 38.

*Excelencia*, Alto Nivel, No. 70, junio, 1994. p. 63.

*Excelencia*, Contaduría Pública, No. 250, junio, 1993. p. 2.

FayerWather, Jhon. *The executive overseas*, siracuse, N. Y., 1959.

\_\_\_\_\_. *Comercialización internacional*, edit. Herrero Hermanos, México, 1967.

Fideicomiso El Premio Nacional de Calidad. *Cuestionario de inscripción*, 1996.

\_\_\_\_\_. *Empresas ganadoras*, 1995.

Fernández González, Héctor Javier. *La ilusión de la calidad total*, El Financiero, 25 de marzo de 1995. p. 43.

Ferrara Geis, Juan. *La empresa mexicana competitiva en el nuevo entorno*. Ejecutivos de Finanzas,

No. especial, 1994. p. 64.

Flores, Rebeca. *Productividad y calidad*, Capacitación, No.11, mayo, 1994. p. 44.

Flores Vega, Ernesto., y Driseida Laville. *Que la calidad no se vuelva una moda*. Expansión, número fuera de serie, noviembre, 1992. P.16.

Fundación Mexicana para la Calidad (Fundameca). *El Premio Nacional de Calidad 1990 (ganadoras)*, Casos, No. 5. \_\_\_\_\_ . *El premio Nacional de Calidad 1991 (ganadoras)*, Casos, No. 8.

Galeano, Eduardo. S, *Las venas abiertas de América Latina*, Siglo XXI, México, 1992.

García, Gabriela. *Sumando se multiplica*, Alto Nivel, No.46, junio, 1992. p. 19.

García López Jesus. *Calidad total y excelencia*. Excellentia, Vol. 4, No.37, junio, 1999. p. 48.

González Hernández, Agapito, y José F. González Prado. *No más intentos fallidos de la Calidad Total*, Decisión, No. 170, febrero, 1993, p. 41.

Grajardo, Angeles. *El Premio Nacional de Calidad*. Capacitación, No. 9, marzo, 1994. p. 26.

Guadarrama, José Jesús. *Huecos en el sistema*

*mexicano de certificación de calidad: ANCE,*

El Financiero, 2 de agosto de 1994. p. 12.

Hernández y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros.

*Fundamentos de administración*, INDA- Mc Graw-Hill,

curso de Universidad abierta F.C.A.- U.N.A.M., 1992.

Ishikawa, Kouru. *¿Qué es el control total de calidad? la*

*modalidad japonesa*, Norma, Colombia, 1986.

Johane Werner/ Berlín. *El comercio entre México y Europa,*

Expansión, No. 603, noviembre, 1992.

Juárez Sánchez, Socorro. *Calidad y mejora continua,*

Administrate Hoy, No. 2 junio, 1994. p. 17.

Juran, Joseph M. *Planeación para la calidad*, Díaz Santos,

1990.

\_\_\_\_\_. *Juran y el liderazgo para la calidad, manual*

*para ejecutivos*, Ediciones Santos, Madrid, 1990.

Kalifa Ajjada, Salvador. *Entorno macroeconómico,*

Ejecutivos de Finanzas, No. especial, 1994. p. 10.

Kras, Eva. *Cultura gerencial. México-Estados Unidos*, Grupo

Editorial Iberoamerica, México, 1990.

\_\_\_\_\_. *La administración mexicana en transición*, Grupo

Editorial Iberoamérica, México, 1991.

- Laville Briselda, y Ernesto Flores Vega. *Las empresas más admiradas de México*, Expansión, No. 667, octubre, 1995. p. 71.
- León, Yolanda. *Desarrollo Organizacional y calidad total en México*, El Financiero, 23 de marzo de 1994. p. 32A.
- \_\_\_\_\_. *Buscando definiciones para evitar desastres*, El Financiero, 9 de marzo de 1994. p. 35A.
- Llaguno, Rodrigo J., *Calidad, los otros nombres*, Expansión, No. 657, enero, 1995. p. 52.
- López Valdés, José Enrique. *Ritos y retos de la calidad total*, Negocios y bancos, No. 878, Octubre, 1993. p.18.
- Los costos de la no calidad*, Alto Nivel, No. 62, octubre, 1993. p. 17.
- Los números hablan*, Emprendedores, No. 21, mayo-junio, 1993. p. 24.
- Luna Grajeda Rafael- Finsat. *Otorgan El Premio Nacional de Calidad a Osel, Surgikos y Altec*, El Financiero, 20 de abril de 1994. p. 15.
- Luthe G., Rodolfo. *La empresa humana*, limusa, México, 1990.
- Méndez, Eduardo. *Competitividad mediante calidad total y productividad (primera parte)*, Administrate Hoy, No. 4, agosto, 1994. p. 30.
- \_\_\_\_\_. *Competitividad mediante calidad total y productividad (segunda parte)*. Administrate Hoy, No. 7, noviembre, 1994. p. 28.

- \_\_\_\_\_. *El camino de la calidad, Capacitación*,  
No. 9, marzo, 1994. p. 45.
- \_\_\_\_\_. *Competitividad mediante Calidad Total y Productividad*,  
Administrare Hoy, No.7, noviembre, 1994. p. 28.
- Mercado Hernández, Salvador. *Como aplicar la calidad  
en área de ventas*, El Financiero, 17 de marzo de 1994.  
p. 36A.
- Mirquete Rico, Jesús. *La calidad: la sintonía entre la  
empresa y el cliente*, Administrare Hoy, No. 9, enero,  
1995. p. 32.
- Montes de Oca Reyes, Víctor H., *La calidad moda o realidad*,  
Administrare Hoy, No. 10, febrero, 1995. p. 27.
- Montoya, Lilia. *Elevar la calidad y la competitividad  
empresarial* *Objetivo del Centro Nacional de  
Metrología*, El Financiero, 15 de junio de 1994. p. 12.
- Morán, Raúl Ernesto. *El ejecutivo y el paradigma de la  
Calidad Total*, Alto Nivel, No. 57, mayo, 1993. p. 38.
- Moyano Pahisso, Angela. *Estados Unidos de América,  
Síntesis de su historia I*, Alianza, México, 1988.
- Ouchi, William. *Teoría Z. Como pueden las empresas hacer  
frente al desafío japonés*, Fondo Educativo  
Interamericano, México, 1982.
- Palavicini, Magalí Chain. *Rumbo a la Calidad*,  
Contaduría Pública, No. 244, diciembre, 1992. p. 58.

- \_\_\_\_\_. *Desarrollo gerencial para lograr calidad total empresarial*, Contaduría Pública, No. 253, 1993, p. 8.
- Parra Arce, Cesar. *La reingeniería de procesos de negocios*, Management Today en Español, No. 2, agosto, 1994.
- Peón Escalante, Joaquín. *Calidad Total mitos y realidades*, Expansión, Edición especial, número fuera de serie, noviembre, 1992.
- Peters, Thomas J. y Roberto Waterman Jr. *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México, 1984.
- Peters, Tom. *Del caos a la excelencia*, Ed. Folio, Barcelona, 1993.
- Peters, Tom y Nancy K. Austin. *Pasión por la excelencia*, Lasser, México, 1986.
- Pliego Garduño, José Luis. *La calidad se administra*. El Financiero, 14 de marzo de 1995. p. 26A.
- Porter, Michel. *Marco conceptual de las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas*. Ejecutivos de Finanzas, No. especial, diciembre, 1993. p.12.
- \_\_\_\_\_. *Competitividad de la economía mexicana*, Ejecutivos de Finanzas, No. 1, enero, 1995. p. 26.
- Premio Nacional de Calidad 1994*, Management Today en Español, No. 5, diciembre, 1994.
- Premio Nacional de Calidad 1995*. Management Today en Español, No. 4, diciembre, 1995. p. 3.

- Razo G., Juan Antonio. *Calidad , una nueva forma de vida*,  
Decisión, No.166, octubre, 1992. p. 32.
- Rocha, Juan. *México y los productores europeos*,  
Comercio Exterior, No. 6, junio, 1992. p. 577.
- Rodríguez Estrada, Mauro. *Los valores clave de la  
excelencia*, Mc. Graw-Hill, México, 1992.
- Salinas León, Roberto. *Cambios estructurales y el TLC*,  
Negocios y Bancos, No. 862, enero, 1995. p. 4.
- Solana Fernando, Raúl Cardiel Reyes, y Raúl Bolaños Martínez.  
Coordinadores. *Historia de la educación pública en  
México*, SEP.Fondo de Cultura Económica, México, 1981.
- Suárez, Ignacio. *Debemos evitar la "carencia" de tiempo,  
talento y profesionalismo*, Alto Nivel, No. 59, julio, 1993.  
p. 34.
- Tapia Ayala, Francisco. *Calidad Total: base de la  
prosperidad y bienestar que demanda nuestro país*,  
Contaduría Pública, No. 269, enero, 1995. p. 12.
- Tovar, Alberto. *Competitividad de panzazo*, El Financiero,  
9 de marzo de 1994. p. 30.
- Trinidad de Jesús, Froylán. *De la mejora continua a la  
reingeniería*, Estrategia Industrial, No. 127, SEP, 1994.  
p. 14.
- Tristán, Georgina. *México, obligado a elevar la calidad y  
eficiencia del sector servicios*, El Financiero, 11 de  
octubre de 1994. p. 29.

- Universidades ¿conscientes del cambio?*, Administrare Hoy, No. 66, febrero, 1994. p. 41.
- Valdés Buratty. *Evolución del concepto calidad*, Industria, No. 70, enero, 1995.
- Valdés Buratty, Luigi, et. al. *Bechmarking o aprendiendo del mejor*. Emprendedores, No. 21, mayo-junio, 1993. p. 32.
- Vázquez Mota, Josefina. *Desventaja institucional frente al Tratado de Libre Comercio*, Negocios y Bancos, No. 862, enero, 1993. p. 4.
- Velázquez Jiménez, Emma Cecilia. *Actitudes hacia la excelencia*, El financiero, 24 de agosto de 1994. p. 30A.
- Villegas, Claudia. *Urge en México un organismo que avale a las compañías verificadoras de calidad*, El Financiero, 9 de febrero de 1994. p. 11.
- XXIII Convención Nacional de Comercio Exterior. *México ante el reto de la globalización*. Exporméxico, marzo, 1991.
- Zamacona Fuentes, Armando. *Estretegia definitiva: nueva forma de pensar*, Decisión, No. 167, noviembre, 1992. p. 13.