

ALFREDO ACLE  
TOMASINI

# RETO Y RIESGOS DE LA CALIDAD TOTAL



PREGUNTAS  
BÁSICAS

Descargar o copiar este libro no tiene costo. Queda a tu voluntad, hacer un donativo a aquéllos que lo necesitan; Tú decides cuánto y cuándo"

En el texto te sugiero una lista de organizaciones que requieren de tu ayuda

CASA DE LA AMISTAD PARA NIÑOS CON CÁNCER

<http://www.casadelaamistad.org.mx>

Asociación Pro personas con parálisis cerebral

<https://apac.mx/>

Pro – Niños de la Calle

[http:// www.proninosdelacalle.org.mx](http://www.proninosdelacalle.org.mx)

NUESTROS PEQUEÑOS HERMANOS

<http://www.nph.org>

Fundación Nariz Roja

<https://narizroja.org/>

©1994, Alfredo Acle Tomasini  
ISBN 970-05-0516-2

La reproducción total o parcial del contenido está permitida,  
siempre y cuando se cite la fuente, y de preferencia,  
se haga un donativo a una de las organizaciones mencionadas  
o a otras de características similares

**Para Patricia**



***Los hombres aprenden mientras enseñan***

**Séneca**



# Índice

*Índice de las preguntas, 11*

## *Introducción*

- Cómo surgió la idea, 17
- Son ustedes los jóvenes, los futuros agentes del cambio, 20
- A manera de conferencia, 21
- Agradecimientos, 23

## I. Orígenes y tendencias de la Calidad Total

- Las tendencias de la calidad en América del Norte, 25
- De dónde venimos: los orígenes, 28
- Dónde estamos: el presente, 32
- Hacia dónde vamos: las tendencias, 35
- Mensaje, 36

## II. Definiciones básicas

- Aspectos clave para asegurar una implantación exitosa, 39
- Una definición elemental, pero muy útil, 39
- Qué no es la Calidad Total, 41
- Principales elementos en los que se apoya la Calidad Total, 42
  - ✓ Un método de control, 42
  - ✓ Métodos estadísticos, 43
  - ✓ Trabajo en equipo, 44
  - ✓ Capacitación, 45
- La transformación de una cultura: el cambio más complejo, 45
- Factores críticos para transformar la cultura de calidad, 46
  - ✓ Liderazgo y autoridad integral, 46
  - ✓ Conciencia de cambio y comprensión de lo vital, 48
  - ✓ Enmarcar la implantación de Calidad Total en el plan estratégico de la empresa y contar con un plan maestro para guiarla, 49
  - ✓ Desarrollar entre todo el personal un sentido de copropiedad hacia la implantación de Calidad Total, 54

## III. De las intenciones a los hechos

- Del plan estratégico, 57
- Misión y visión: cómo trascender hoy, para convertirnos mañana en lo que deseamos ser, 57
- Para pasar de lo conceptual a lo práctico, 59
- Implicaciones de la calidad de diseño por áreas funcionales, 60

- Parecidas, pero diferentes, 60
- *Benchmarking*: una herramienta útil, pero que requiere un marco, 61
- Para saber a dónde vamos, es necesario conocer en dónde estamos, 62
- Del planear al hacer, 64
- Es una carrera... pero de obstáculos, 66
  - ✓ Resistencia al cambio, 66
  - ✓ Temor, 66
  - ✓ Ignorancia, 67
  - ✓ La impaciencia y el corto plazo, 67
  - ✓ Feudalismo, 68
    - La paradoja del feudograma, 69
  - ✓ Los remedios del feudalismo, 70
  - ✓ Otros obstáculos más, 71

#### IV. De la revolución a la evolución

- Dos etapas para un cambio, 73
- Planes a la medida y circunstancias del usuario, 74
- Del plan maestro y sus principales partes, 75
  - Yo de la teoría de la Calidad Total ya estoy hasta la coronilla, 76
    - ✓ Ser congruentes y consistentes mediante la planeación, 77
    - ✓ Misión y políticas: qué somos, qué queremos ser y en qué creemos, 77
    - ✓ Organización para la calidad, 78
      - La calidad entra por la cabeza, 80
      - El efecto resorte, 81
- Sistema educativo para la calidad, 82
  - ✓ Desarrollar una cultura hacia la calidad, 82
  - ✓ Capacitar para el trabajo en equipo, 83
  - ✓ Crear un lenguaje común y dotar al personal de una metodología para identificar y resolver problemas o emprender proyectos de mejora, 83
  - ✓ Desarrollar el hábito de la mejora continua, 84
  - ✓ La vieja historia de tener un plan, 84
  - ✓ Conocer al cliente e identificar los atributos de calidad que requiere, 85
  - ✓ Capacitar para ser mejor y vivir mejor, 87
  - ✓ Informar es también una forma de capacitar y de madurar, 87
- Calidad de vida en el trabajo, 88
  - ✓ Si no la medimos, no la podemos mejorar, pero eso no hace desaparecerlo, 90
- Desarrollo de sistemas y procesos para la calidad, 93
  - ✓ Aseguramiento de calidad, la ISO 9000 y su certificación, 94
    - Diseño del producto o servicio
    - Ingeniería y control del proceso

- Inspección
- Valoración, medición de la calidad del servicio y rediseño
- ISO 9000
- ISO 9001
- ISO 9002
- ISO 9003
- ISO 9004
- Despliegue de la función de calidad
- Para hacer que las cosas pasen, 104
- De la medición de los avances, 107
  - ✓ Seguimiento del calendario, 108
  - ✓ Seguimiento estadístico, 108
  - ✓ Efectos en la rentabilidad, 108
  - ✓ Exportación del movimiento, 109
- Apoyo de consultores externos, 109
  - ✓ Estudiar para entender lo que te dicen, para que no te cuenten, 110
- Costos: implantación *versus* no implantación, 112
  - ✓ Integración del costo de la mala calidad, 113
  - ✓ Todo o nada y después qué, 118
  - ✓ Pérdida de credibilidad, vía corta para perder la reputación, 119
- Premios de calidad: fines o medios, 120
  - ✓ IBM, Motorola, Xerox, Florida Power, unos casos interesantes, 121
- La empresa como asunto de familia, 122
  - ✓ Del dicho al hecho, 123
- Servicios educativos: calidad hacia dentro, calidad hacia fuera, 123

#### V. Calidad ambiental e imagen corporativa

- Una empresa y múltiples puntos de contacto, 127
- Expresión en el ámbito ambiental de los principios de la Calidad Total, 127
- Auditorias de impacto ambiental: medir para controlar y prevenir, 129
- Imagen corporativa: suma de muchas visiones particulares, 133

#### VI. La calidad como política

- Aquí y ahora, 135
- La voz del ciudadano, 136
- Más que un anhelo tecnocrático, la eficiencia del gobierno es un requisito político, 137
- Problemas de fondo, soluciones a medias, 138
- Un nuevo enfoque para la planeación nacional y sectorial, 139
- Si las políticas no se evalúan y revisan, no hay evidencia de que funcionen, 141

- Una administración pública moderna, para un país que quiere ser moderno, 142
  - ✓ Me dices que te vas, cuando apenas sé que ya llegaste
- Presidencialismo: confianza en el corto plazo, desconfianza en el largo, 143
- Ratificación del gabinete: un paso hacia delante, 144
- Y en los siguientes niveles también, 145
- Los soldados de los generales, 146
- Dejar de gastar no significa ahorrar, 148
- Lo operativo no es estratégico, 150
- Los productos y servicios públicos, 151
- Un nuevo enfoque de la participación del Estado en la economía, 152

#### VII. Corrupción *versus* eficiencia

- Problema olvidado, reto presente, 159
- De la corrupción y sus grados, 160
  - ✓ Presencia, 160
  - ✓ Impunidad, 160
  - ✓ Ostentación, 161
  - ✓ Inversión de valores, 161
- Qué tan extendidos están los grados, 161
- Antídotos de los grados, 162
- La economía de la corrupción, 163
- La ingobernable corrupción, 165
- La clave son principios y democracia, 166

#### *Apoyos y referencias para la calidad*

- Leer para comprender, 170
- Actualización constante, 180

#### *Apéndices*

1. Principales actividades del plan maestro, 183
2. Pasos para desarrollar una auditoria ambiental, 196
3. Las siete nuevas herramientas o herramientas administrativas, 204

# Índice de las preguntas

## I. Orígenes y tendencias de la Calidad Total

- ¿Cómo ha evolucionado el concepto de calidad a través del tiempo?, 25
- ¿Cuál es la vinculación entre el desarrollo de los enfoques gerenciales y la evolución del concepto de calidad?, 30
- ¿Qué aspectos pueden afectar el desarrollo del concepto de Calidad Total en México?, 33
- ¿Por qué los abogados de la Calidad Total insisten en que debe extenderse a nivel nacional?, 35

## II. Definiciones básicas

- ¿Cómo se logra transformar en hechos concretos los principios fundamentales de la Calidad Total?, 42
- ¿Cuál es el principal obstáculo cuando se implanta Calidad Total y cómo puede superarse?, 45
- ¿Es suficiente ser jefe para ser líder?, 47
- ¿Qué ocurre cuando la alta dirección no está convencida de la Calidad Total?, 48
- ¿Qué visión debe tener un líder para asegurar la efectividad de los esfuerzos de su organización?, 49
- Supongamos que todavía no tenemos un Plan estratégico: ¿qué podemos hacer para empezar a con rolar y mejorar la calidad de lo que hacemos o proveemos?, 52
- ¿Suponiendo que la empresa ya cuenta ce n un plan estratégico y que existen las condiciones para implantar Calidad Total, cómo conviene proceder?, 54

## III. De las intenciones a los hechos

- ¿Si el plan estratégico es tan importante, males deben ser los elementos que lo integren?, 57
- ¿Cómo hacer que los aspectos conceptuales contenidos en la misión puedan tener una expresión práctica?, 59
- ¿Deben ser visión y misión elementos inamovibles?, 62

- ¿Por qué muchas empresas con excelentes estrategias han fracasado en su implantación?, 64
- ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que nos enfrentaremos cuando ya esté en marcha el proceso de implantación?, 66
- ¿Cuándo se ven los primeros resultados de la Calidad Total?, 68
- ¿Qué tan valioso es el espíritu de grupo para la implantación de Calidad Total?, 68
- ¿Al momento de implantar Calidad Total es conveniente seguir a un autor en particular?, 71
- ¿Sería conveniente implantar Calidad Total en una empresa que está siendo o va a ser reestructurada?, 72
- **IV. De la revolución a la evolución**
- ¿Ante los obstáculos, qué factor debe mantener la dinámica del proceso?, 73
- ¿Cuál es el mejor enfoque para diseñar un plan de implantación?, 74
- ¿Quién debe establecer dichas políticas de calidad?, 78
- ¿Cómo se establece en el tiempo la organización para la calidad y no implica ésta que exista más burocracia?, 79
- ¿La estructura que se propone se aplica bien a una empresa grande, pero qué sería aconsejable hacer en casos extremos, es decir, empresas de cobertura nacional o las pequeñas y medianas?, 80
- ¿Reduce la Calidad Total el tamaño de la organización?, 81
- ¿Cuáles son los elementos críticos para asegurar el éxito de los programas de capacitación y adiestramiento?, 84
- ¿Por qué considera que la capacitación tiene una relevancia estratégica para las empresas y, por ende, para el país?, 86
- ¿Por qué a muchas empresas les cuesta tanto trabajo pasar del dicho al hecho cuando se trata del concepto de calidad de vida? ¿Por dónde sería necesario empezar para hacerlo realidad?, 90
- ¿Podría mencionar un ejemplo práctico de los riesgos que se corren por no tener claramente evaluado el clima organizacional?, 91
- ¿Cómo mejora el clima la implantación de Calidad Total y en particular cómo afecta las relaciones con el sindicato?, 92

- ¿Cómo se deben vincular las políticas de compensación con la implantación de Calidad Total?, 92
- ¿En el caso del personal sindicalizado, como se beneficia tangiblemente de la implantación de Calidad Total?, 93
- ¿Es la ISO 9000 equivalente al sistema de aseguramiento de calidad?, 95
- ¿Cumplir con la ISO 9000 significa que en la empresa exista Calidad Total?, 97
- ¿Es el Despliegue de la Función de Calidad (Quality Function Deployment, QFD) el siguiente paso después de la Calidad Total?, 98
- ¿Son aplicables los conceptos de Calidad Total a las empresas de servicios?, 101
- ¿Por qué dentro de los sistemas y procesos para la calidad se considera importante el sistema de información gerencial?, 103
- ¿Por qué ocurren los fracasos en la implantación de Calidad Total?, 104
- ¿Cómo se evalúa el progreso del proceso de implantación?, 107
- ¿Es necesario el apoyo de consultores externos?, 109
- ¿En particular, qué características debe tener un consultor en Calidad Total?, 111
- ¿Qué tan involucrado debe estar un consultor en Calidad Total a lo largo del proceso de implantación?, 112
- ¿Cuánto cuesta implantar Calidad Total?, 112
- ¿Cómo se define e integra el costo de la mala calidad?, 113
- ¿Cuál es un costo razonable derivado de la mala calidad?, 116
- ¿Es conveniente considerar en los costos directos de la mala calidad aquellos que se originan en las áreas administrativas, 117
- ¿Qué tan importantes son los costos indirectos de la mala calidad?, 117
- ¿Debe ser el propósito de la implantación de Calidad Total obtener el Premio Nacional de Calidad?, 120
- ¿Están las empresas familiares preparadas para implantar Calidad Total?, 122

- ¿Qué papel deben jugar las escuelas y las universidades en el movimiento nacional hacia la calidad?, 123
- ¿Considerando que los centros académicos proveen servicios educativos, es factible aplicar dentro de ellos los principios y las herramientas de la Calidad Total?, 124
- ¿Y si ya fallamos una vez, cómo volver a hacerlo?, 125

## **V. Calidad ambiental e imagen corporativa**

- ¿Cómo se relaciona el control y la prevención del ambiente con la Calidad Total?, 127
- ¿Cómo debe evaluar una empresa o una organización de cualquier tipo el impacto ambiental de sus actividades?, 129
- ¿Existe una política claramente establecida por el consejo de administración y se cuenta con la estructura para implantarla?, 131
- ¿Además del impacto ambiental, qué otros aspectos debe considerar una organización respecto a su relación con la comunidad?, 132

## **VI. La calidad como política**

- ¿Por qué es indispensable para el país que la administración pública mejore su eficiencia?, 135
- ¿Cuáles son los elementos clave para mejorar la calidad de la administración pública?, 139
- ¿Qué propuestas concretas se pueden hacer para fortalecer la vida institucional del país?, 139
- ¿Es el presidencialismo un obstáculo para la eficiencia de la administración pública?, 143
- ¿Qué podríamos hacer para empezar a ser más institucionales y menos presidencialistas?, 144
- ¿Qué otros cambios se requerirían en la administración pública que incluyeran además sus recursos humanos y manejo presupuestal?, 146
- En el sector paraestatal se han realizado esfuerzos para mejorar su eficiencia, pero no han sido del todo positivos, ¿qué elementos los frenan y qué se puede proponer?, 151

- ¿En un contexto de apertura económica y de creciente globalización, cuál es el punto donde debe situarse la participación del Estado en la economía?, 152

## **VII. Corrupción *versus* eficiencia**

- ¿Es factible que, como país, seamos competitivos si existe corrupción?, 159
- ¿Cuál es el verdadero costo de la corrupción?, 163
- ¿Está en el avance democrático del país y en una efectiva división de los poderes la posibilidad de controlar y abatir este problema?, 166

## **Apoyos y referencias para la calidad**

- ¿Qué libros recomienda sobre Calidad Total?, 170
- ¿Existe un libro sobre el tema de Calidad Total en los servicios?, 170
- ¿Hay libros que expongan casos reales?, 170
- ¿Cómo mantenerse actualizado en un campo que se modifica constantemente?, 170



## Introducción

### ***Cómo surgió la idea***

La Calidad Total sigue siendo uno de los temas de boga en la literatura sobre administración de empresas. De hecho en el mercado encontramos no sólo los libros que podríamos denominar como los clásicos de este tema, sino que adicionalmente se han publicado un gran número de títulos que con distinto grado de profundidad y amplitud lo abordan.

Esta enorme disponibilidad de información demuestra que el interés sobre la Calidad Total no sólo se ha mantenido sino que incluso ha tendido a incrementarse, como consecuencia del escenario económico presente en México, caracterizado por la apertura comercial, la cual deberá acentuarse con el Tratado de Libre Comercio. De esta manera empresas y gobierno se han visto obligados a volver sus ojos hacia la calidad, la cual se ha empezado a considerar como un elemento clave para participar competitiva y exitosamente en el mundo contemporáneo.

Pero esta afirmación va más allá que el simple anhelo de ofrecer productos y servicios cuyas características satisfagan las expectativas de los clientes, pues en un ambiente de gran competencia la palabra calidad, tanto para las empresas como para los países, debe ser sinónimo de sobrevivencia.

Disponer de un amplio y valioso acervo literario sobre dicho tópico tiene para lectores y autores una serie de implicaciones. En efecto, para los primeros representa la oportunidad de conocer diferentes enfoques y experiencias prácticas y poder entonces aplicarlas a su realidad concreta. Aunque no siempre durante estos recorridos se encuentren todas las respuestas a las interrogantes que inicialmente los estimularon, pues a fin de cuentas cada caso es una situación diferente.

Para los autores el problema es mucho más complejo, pues por un lado existen en el mercado libros excelentes cuya lectura es un ejercicio valioso, y por el otro, conociendo que la implantación de Calidad Total debe responder a la cultura organizacional de cada empresa, se llega a la conclusión de que el espacio para escribir y aportar algo novedoso en este ámbito se ha estrechado.

Pero ello no quiere decir que todo esté dicho, lo cual lleva implícito el reto de seguir contribuyendo con propuestas imaginativas que inviten a reflexionar sobre el tema y que, a la vez, eviten caer en los lugares comunes con reiteraciones inútiles sobre cuestiones obvias en las que todo el mundo está de acuerdo.

Una manera mediante la cual puede afrontarse este reto es utilizando uno de los conceptos fundamentales de la Calidad Total en cuanto a que el fin último que se persigue con la manufactura de un producto o la prestación de un servicio es satisfacer las necesidades del cliente. Por ende, esto implica considerar la elaboración de un nuevo libro sobre dicho tema como un producto a desarrollar, por lo que su temática y estructura deberá estar acorde con las expectativas que suponemos tienen sus lectores potenciales.

Desde 1990 cuando se publicó el libro: *Planeación Estratégica y Calidad Total: un caso real "Hecho en México*, he tenido la oportunidad de dictar con cierta periodicidad conferencias a grupos muy diversos: estudiantes y profesores universitarios de distintas disciplinas, funcionarios públicos a nivel federal y estatal, personal de la alta y media dirección de empresas públicas y privadas, especialistas en relaciones industriales, ejecutivos de grandes consorcios de México y otros países, pequeños y medianos empresarios, etcétera.

Esa gran heterogeneidad de oyentes y esa diversidad de ánimos, me han permitido durante las acostumbradas sesiones de preguntas y respuestas, confrontar con el público varios aspectos medulares de la Calidad Total, lo cual ha producido en mí un efecto interesante, pues a pesar de que mi condición de conferencista haría suponer que estoy más en lado del enseñar que en el del aprender, he terminado en la mayoría de los casos por ubicarme en la situación opuesta, pues he podido - a través de los cuestionamientos y comentarios que se me han planteado; en lo que se refiere a su estructura, al énfasis que ponen en determinados aspectos y a la manera como se formulan - experimentar un proceso de aprendizaje al reflexionar sobre estas interrogantes y tomar conciencia de una serie de inquietudes que suscita el concepto de Calidad Total cuando se aplica a realidades tan específicas como variadas.

A partir de lo anterior y habiendo coleccionado una buena cantidad de las preguntas, - de hecho algunas de ellas me sirvieron como tema para algunos de los artículos que he publicado en el diario *El Financiero* y en la revista *Expansión*- se me ocurrió la posibilidad de escribir un libro que respondiera de manera práctica a cuestionamientos concretos sobre Calidad Total y mediante los cuales el lector pudiera complementar sus conocimientos, confrontar sus puntos de vistas o utilizar la respuesta como un punto de reflexión para meditar sobre las implicaciones de esta filosofía administrativa en sus propias circunstancias.

Cabe señalar que no optamos por desarrollar una especie de formulario y dar a cada planteamiento una respuesta concreta, pues por una parte sería pretencioso suponer que nuestras contestaciones son tan comprehensivas y únicas que lo engloban todo y, por la otra, resultaría en extremo aburrido responder pregunta por pregunta, lo cual también tendría la desventaja de perder la riqueza de respuestas amplias dada la interrelación que existe entre muchos de los cuestionamientos.

Nuestra finalidad es crear motivos de controversia y análisis para que cada quien los medite atendiendo a sus propias experiencias y realidad, lo cual pretende - apoyados en una de las herramientas básicas de la Calidad Total - desarrollar de manera conjunta con los lectores, una especie de trabajo en equipo que nos ayude a comprender y a delinear con mayor precisión los aspectos que son necesarios considerar para seguir impulsando en México el movimiento hacia la Calidad Total, pero atendiendo a nuestro contexto nacional y en base a las virtudes y limitaciones que son inherentes a nuestra propia cultura e idiosincrasia nacional, como la que existe en cada centro de trabajo independientemente de su tamaño y características.

Y esa tarea, la de impulsar la creación de un concepto da Calidad Total a la mexicana no está exenta de obstáculos, pues como se advierte en esos mismos foros, como en los diarios y revistas que anuncian cursos y seminarios sobre Calidad Total o en las

declaraciones someras de algunos funcionarios públicos y privados, la Calidad Total se ha convertido en una moda lo cual es un hecho desafortunado para su desarrollo, por que las modas suelen ser superficiales y efímeras. Y ambas características son muy distintas a las que dicho concepto entraña, además de que constituyen la ruta más breve a implantaciones fallidas.

Lo grave de un fracaso de esta naturaleza es que la misma superficialidad que lo provocó se utiliza para explicarlo, pues en lugar de reflexionar y autoevaluarnos para conocer si en verdad hicimos e instrumentamos las cosas bien, es más sencillo responsabilizar de nuestros errores a la idea misma. Así, por ejemplo, cuando se fracasa en la implantación de la Calidad Total, se escuchan justificaciones aduciendo que por haberse iniciado en Oriente está asociada a cuestiones religiosas, incluso raciales, muy diferentes a las que en México prevalecen.

Empero cuando se habla con los protagonistas y se profundiza en las causas del fracaso se infiere que el problema no está en el concepto, sino en la falta de entendimiento que se tiene sobre él. En especial sobre sus alcances e implicaciones a lo largo y ancho de las organizaciones, llámense, públicas, privadas o centros académicos y de investigación.

Ante esta perspectiva podemos afirmar que el desarrollo de un movimiento hacia la Calidad Total en México como seguramente ocurre en otros países en vías de desarrollo, confronta una serie de retos y riesgos que es preciso reconocer y discutir, pues no hacerlo puede derivar en esfuerzos estériles, que a la postre hagan más largo y sinuoso el camino e incluso impidan alcanzar la meta planteada, razón por la cual este tema se escogió como el título del presente libro.

El principal reto consiste en adaptar esta filosofía administrativa al contexto mexicano o del país de que se trate, para desarrollar a partir de sus planteamientos básicos su propia cultura de calidad. Ello implica entenderla, comprender sus fundamentos, estar conscientes de sus alcances y tener disposición no sólo a realizar un cambio sino a vivir sus consecuencias.

Los principios de la Calidad Total son sencillos de entender. Más aún, muchos de ellos sintetizan conceptos de sentido común. Pero lo difícil no es estar de acuerdo con ellos sino hacerlos parte de nuestra cultura expresada diariamente en hechos concretos. Las estrategias son fáciles de plantear lo complicado es desarrollarlas en la práctica.

Hacer de la Calidad Total algo tangible implica afrontar el reto que supone convertir una idea en un proyecto concreto. Y ésta es una tarea de mayor dificultad si consideramos que el esfuerzo no puede limitarse a unos cuantos individuos o unidades productivas, pues la economía está integrada por interminables cadenas formadas por eslabones que tienen la dualidad de ser clientes y proveedores a la vez, lo cual hace que la buena o mala calidad se transfiera de unos a otros de tal suerte que del balance de esas sumas y restas se desprende la competitividad nacional.

Por eso es un reto desarrollar nuestra propia cultura de calidad en todos los ámbitos. Ello obliga que luchemos contra ese sentimiento de autodenigración que a los mexicanos nos aplasta, haciéndonos perder batallas aun antes de que den principio; "a

la mexicana" solemos decir cuando algo está mal hecho o se hizo al aventón. Qué pobre opinión tenemos de nosotros mismos y a la vez que enorme desafío. Porque no hay cambio más difícil de realizar que aquel que involucra a uno mismo.

Y por ahí tenemos que empezar, por revaluarnos. Los mexicanos no somos peores o mejores que otros pueblos, simplemente somos diferentes, con nuestras cualidades y defectos. En cambio la comparación que si resulta válida es la que hagamos con nosotros mismos y aquí no hay otra que ser mejores respecto a las generaciones que nos precedieron, porque ello a su vez hará que así lo sean las del porvenir.

Las generaciones precedentes vivieron un mundo comercialmente más cerrado e hicieron lo que tenían que hacer. La planta productiva del presente se desarrolló a partir de su visión y de sus esfuerzos y sin ella nuestro punto de partida estaría mucho más atrás de donde está ahora.

Pero hoy en un mundo donde la capacidad de negociación de los pueblos está relacionada a su éxito comercial, competitividad significa sobrevivencia y bienestar, pues sólo a través de ella se podrán proteger e incrementar las fuentes de empleo.

Y esto sintetiza el reto y el riesgo de la Calidad total en México, por que si bien el primero es implantarla de una manera efectiva que nos haga disfrutar de sus beneficios, el gran riesgo es fallar lo cual va más allá que la frustración de un esfuerzo inconcluso, pues equivale a perder armas valiosas que en cambio si tienen nuestros competidores. Y eso es algo que no podemos permitirnos porque significa una derrota y dejar en una posición más débil a las generaciones del futuro.

También debemos estar conscientes de que, ante las nuevas circunstancias del país, una parte importante de nuestro reto consiste en revisar aspectos negativos de nuestra sociedad con los que hemos vivido. Pero que al estrecharse los márgenes de maniobra vía la competencia externa y al acentuarse sus propias contradicciones internas se han vuelto intolerables convirtiéndolos en pesadas cargas que nos hacen vulnerables frente al exterior. Así es necesario que abordemos la eficiencia de la administración pública y el tema de la corrupción - que no sólo abarca a un sector en particular- considerando sus efectos sobre la competitividad nacional y, por consecuencia, sobre la capacidad para proteger y desarrollar nuestra planta productiva.

### ***Son ustedes los jóvenes, los futuros agentes del cambio***

Por último, y volviendo a hacer referencia a ese proceso de aprendizaje derivado de la impartición de conferencias, resulta obvio que el sesgo de las preguntas y comentarios que se formulan en cada una de ellas tiende a reflejar la formación académica que más prevalezca entre la audiencia, así como la problemática particular que confrontan en sus respectivas actividades. Pero al margen de estos elementos que para el conferencista son importantes reconocer, pues ellos le permiten matizar su planteamientos para hacerlos más cercanos e interesantes al público, hay una característica en esto que me ha llamado profundamente la atención por la influencia decisiva que tiene en su ánimo y hambre de saber; y esta es la edad promedio de los asistentes, pues en aquella concurrencia donde predomina la juventud, se percibe una actitud muy favorable hacia la innovación y el cambio. Por el contrario cuando se trata

de oyentes más maduros se detecta también el interés en muchos de ellos, pero con un dejo de escepticismo.

Esta observación permite dos reflexiones: en primer lugar que el paso inicial hacia la búsqueda por la calidad debe empezar por una toma de conciencia que comience desde la juventud. De nada vale leer los mejores libros y asistir a los seminarios más exclusivos y costosos impartidos por eminencias en la materia, si en cambio no existe en las personas, y por consecuencia en las organizaciones donde se desempeñan, un claro convencimiento de la importancia que para ellos en lo particular y para el país en su conjunto, tiene la calidad de los productos y servicios que los mexicanos producimos y elaboramos.

En segundo lugar, que pese a de los esfuerzos desarrollados hasta ahora y cuyos resultados positivos son ya palpables en muchas empresas mexicanas, es previsible que el tirón más fuerte hacia la calidad lo observemos a mediano plazo, cuando los que ahora son estudiantes se conviertan en dirigentes de la industria y los servicios o en administradores públicos y puedan entonces poner en práctica aquello que aprendieron en las aulas.

Por esta razones pensé en dirigir este libro a los jóvenes, procurando que en sus páginas encuentren no sólo las respuestas a muchas de sus inquietudes que me plantearon, sino también el estímulo para fortalecer en ellos a la calidad como uno de sus principales valores y un motivo para profundizar en un concepto rico en facetas dado que vincula en un sólo enfoque a lo humano con lo técnico, dándole al primero un papel preponderante pues es su origen a la vez que su destino.

### ***A manera de conferencia***

Tomando en cuenta que el origen de este libro partió del planteamiento de preguntas muy concretas sobre el tema, hechas al término de conferencias donde se han expuesto los conceptos básicos de Calidad Total, su estructura está planteada como si el lector asistiera a una ellas.

De esta forma hay un hilo conductor sobre los aspectos fundamentales del tema con el fin de que dé un orden y sirva de punto de referencia para ubicar las preguntas en los temas específicos, las cuales se encuentran insertas entre los párrafos que tienen una relación con ellas, lo cual se hizo para evitar la monotonía que suele existir en los libros que responden a cuestionamientos específicos y también para plantear la respuestas en un contexto más amplio.

La secuencia de los capítulos responde a un orden lógico al momento de explicar los fundamentos y elementos en lo que se apoya la Calidad Total. Sin embargo, éstos se abordan de manera superficial, lo cual se hizo por dos razones; la primera fue dar preferencia a la solución de los cuestionamientos, y la segunda, porque no tiene ningún sentido repetir lo que en muchos otros libros, los especialistas sobre el tema han ya expuesto y además de manera original y brillante.

Por ende, con el propósito de proporcionarle a lector puntos de referencia que le permitan profundizar sobre este tema, en lugar de la tradicional sección bibliográfica,

pensamos que era mejor presentar otra diferente de carácter más amplio y que tuviera un uso práctico. Por ello la denominamos "Apoyos y Referencias para la Calidad Total" e incluye una lista de libros sobre los que se hacen breves comentarios y recomendaciones; se agregan los nombres y direcciones de revistas especializadas sobre el tema ya sea nacionales y extranjeras, y por último se proporcionan los datos de aquellas organizaciones encargadas de evaluar y seleccionar a los ganadores de los premios de calidad de su respectivos países.

En el primer capítulo, con la finalidad de darle una perspectiva histórica se hace un breve repaso de la manera como ha evolucionado el concepto de calidad hasta nuestros días, para de ahí pronosticar algunas tendencias referidas principalmente a México.

En el segundo capítulo se exponen de manera muy breve los principios y elementos de la Calidad Total, con el objetivo de establecer un punto de referencia, en especial para el lector no familiarizado con ellos.

El tercer capítulo enfatiza la necesidad de realizar el esfuerzo de implantación de Calidad total a partir de un plan estratégico de la empresa u organización y en particular se señalan los obstáculos que se habrán de confrontar cuando se empiecen a dar los primeros pasos.

El capítulo cuarto, que es el más largo, hace hincapié en la distinción entre una etapa revolucionaria y otra evolucionaria, pues ello revela que aun habiendo tomado la decisión por el cambio, será indispensable transitar por un proceso evolutivo. Para ello se propone un plan maestro de implantación que conduzca el esfuerzo, permita medir avances y realizar correcciones, y cuya explicación permite dar respuesta a una serie de cuestionamientos muy concretos que suelen hacerse al momento de pasar del plan al hecho concreto.

En el capítulo quinto se analiza el tema de calidad ambiental e imagen corporativa. En el primer caso se hace hincapié sobre la necesidad de que el impacto con el ambiente debe estar inserto en los esfuerzos de calidad mientras que el segundo parte del hecho de que la empresa u la organización tiene múltiples puntos de contacto con la comunidad y que en conjunto determinan su valoración social.

El capítulo sexto aborda la necesidad imperiosa de mejorar la administración pública como un elemento fundamental para mejorar la competitividad del país. Para ello se señalan aquellos elementos que han venido mermando su eficiencia y se hacen propuestas concretas al respecto, considerando que los momentos actuales demandan cambios radicales.

En ese mismo tono, el último capítulo aborda el tema de la corrupción como un elemento retardatario del desarrollo del país. Para ello hace primero un análisis del grado de avance y extensión de problema y posteriormente se comentan el impacto de sus costos en la economía y la sociedad.

En estos dos últimos capítulos se expone el imperativo de modificar el sentido presidencialista de la vida política del país, buscando fortalecer al contrapeso que

debería ejercer el poder legislativo, como un elemento que sirva para privilegiar a las instituciones sobre el efímero paso de los hombres.

Cabe aclarar que a lo largo del texto hemos usado indistintamente los términos empresa u organización, como también el de cliente o usuario. La razón que nos movió a hacer esto es evitar esa sutil autodiscriminación que suele ocurrir en algunos lectores al confrontarse con ciertos términos. Como ocurre particularmente con aquellos que laboran en alguna entidad u organismo público, pues es frecuente que al resultarles chocante el término cliente piensen por ello, que la aplicación de la Calidad Total está limitada a las sociedades mercantiles, cuando en la práctica ofrece amplias posibilidades en la administración pública y dónde adicionalmente elevar sus calidad es otro de los retos que debemos afrontar, como en particular se describe con detalle en uno de los capítulos.

### ***Agradecimientos***

Deseo agradecer a todos aquellos que con sus cuestionamientos estimularon la redacción de este libro. Sus inquietudes, dudas y comentarios me permitieron reflexionar y darme cuenta que por más completo y desarrollado esté un concepto, siempre habrá que superar el reto de hacerlo realidad en organizaciones tan heterogéneas como los hombres que las integran y tan disímiles como las circunstancias específicas que las rodean.

Agradezco también a Jesús Dávila por la oportunidad que me ha dado en el transcurso de estos años, no sólo de intercambiar opiniones sino de aprender de él y sus experiencias en el terreno de los hechos, pues él tiene la oportunidad de aplicar en la práctica lo que su curiosidad toma de los libros.

Alfredo Acle Tomasini  
Mayo 1994



## I. ORIGENES Y TENDENCIAS DE LA CALIDAD TOTAL

*No es obligatorio aprender.  
tampoco lo es sobrevivir.*  
Edward Deming

### Las tendencias de la calidad en América del Norte

*¿Cómo ha evolucionado el concepto de calidad a través del tiempo?*

Para el desarrollo de este tema<sup>1</sup> se pueden utilizar diversos enfoques. Destacarían entre éstos dos extremos. El primero se referiría a una simple descripción histórica de carácter monográfico, lo cual quizá nos permita abarcar una serie larga de eventos. Pero en ese repaso histórico corremos el riesgo de perder la comprensión de los hechos pasados y presentes y con ellos la posibilidad de delinear, a partir de ese análisis, un porvenir. Por ende, en el polo opuesto se utilizaría un enfoque más orientado a buscar el entendimiento de los acontecimientos pretéritos y contemporáneos para entonces tratar de proyectar un futuro.

El enfoque que hemos seleccionado no está en ninguno de los extremos, ni tampoco en lo que podría denominarse como un término medio. Sentimos que se debe utilizar algo más cercano al segundo, que permita ahondar en los hechos conservando cierta perspectiva en el tiempo.

Consideramos también que esta óptica se adapta al hecho de una complejidad adicional en el tema, pues al tratar de delinear los enfoques y tendencias Calidad Total en América del Norte se debe reconocer que en ella se conjuntan tres países con marcadas diferencias. En especial resalta México por dos razones fundamentales. En primer término porque es nuestra patria y esto implica que lo que más nos importa entender es lo que pasa y sucederá con nosotros. Por ello, el role de las otras dos naciones del área debe ser observado como parte de una ambiente de negocios en el cual nos desarrollamos y utilizamos como punto de referencia para medir avances y rezagos.

En segundo lugar, no podemos ignorar las asimetrías que tenemos con Canadá y los Estados Unidos, países que cuentan con economías desarrolladas y con sistemas políticos más maduros. Sin embargo, esta ubicación es una de nuestras realidades geopolíticas y geoeconómicas que no podemos ignorar, la apertura las ha hecho más intensas y ahora frente a la firma del Tratado tenderán a acentuarse.

Esta vecindad nos da ventajas y desventajas, pues por una parte tenemos el acceso a muchos avances, por el otro, nos enfrentamos a una competencia difícil, pues no

---

<sup>1</sup>La mayor parte de este capítulo corresponde a un ensayo que se presentó durante el 4o Congreso Internacional de la Asociación Mexicana de Calidad A.C. con el título "Enfoques y Tendencias de la Calidad en América del Norte" y que se celebró en Acapulco, Gro. en agosto de 1993

solo son más eficientes, sino que ellos llevan tiempo en el mercado y por ende cuentan con mayor experiencia.

Pero al margen de esto y ya adentrándonos en aspectos propios del tema que pretendemos desarrollar, cabe hacer una reflexión desde el punto de vista del conocimiento humano donde ocurre una situación que es necesario considerar y analizar cuando ésta se refiere al ámbito de la administración.

En efecto, tenemos los avances a la mano, leemos libros donde se nos exponen, conocemos casos donde su implantación ha sido exitosa. Pero seamos cautos: hay diferencias culturales que es importante considerar. No tomemos las cosas como dadas por apasionantes que éstas pudieran parecer y queramos pasar a una extrapolación mecánica, suponiendo que simplemente se trata de recorrer los mismos caminos por los que ellos pasaron antes. Reconozcamos nuestras diferencias culturales, particularmente las de cultura organizacional y comprendamos también que nuestro presente entorno de negocios es muy distinto al que antaño ellos enfrentaron y en esto destaca que no tuvieron ante sí el formidable reto que representa competir en igualdad de condiciones con economías cuyo tamaño nos supera en más de veinte veces.

Calidad Total es una filosofía administrativa que resulta seductora. Sus principios tienen validez universal y los elementos mediante los cuales se vuelven parte de la realidad cotidiana pueden ser utilizados por personas de cualquier país. Sin embargo, pasar de la teoría a la práctica, convertir el proyecto en un hecho tangible, requiere de un proceso de implantación y demanda tiempo. Y es aquí donde las diferencias culturales adquieren significado. No quiere decir que unos pueblos sean más aptos que otros, lo que se trata de enfatizar es que simplemente son diferentes y que en sus distintos aspectos internos tienen que evolucionar de forma más o menos simultánea para consolidar sus avances.

Por tanto a partir de ese marco geoeconómico y geopolítico que es para nosotros la América del norte y desde la perspectiva de la Calidad Total como la filosofía administrativa en la que estamos interesados, tratemos de responder a tres preguntas fundamentales: ¿de dónde venimos?; ¿en dónde estamos? y ¿hacia dónde vamos?

### **De dónde venimos; los orígenes**

Es intrínseco al hombre el deseo de superación, lo cual ha sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad. En este proceso destaca también el propósito de hacer las cosas bien, como algo natural al ser humano.

Algunos autores apoyados en textos bíblicos remontan la búsqueda por la calidad al inicio de los tiempos, en virtud de que al final de cada día de la creación el Génesis cita la siguiente frase: "y Dios vio que era bueno", con lo cual podría decirse que dio comienzo la gestión de calidad.<sup>2</sup>

Más adelante se encuentran en la historia otros ejemplos - primitivos por cierto- de mecanismos de control de calidad. Por ejemplo, en el año 2150 a. C. el código

---

<sup>2</sup> Las citas históricas que se reproducen en este texto corresponden a Jouslin de Noray Bertrand, El movimiento Internacional de Calidad, ensayo publicado en Tratado de la Calidad Total, Ciencias de la Dirección, Madrid, España. 1992

Hammurabi establecía lo siguiente: "si un albañil ha construido una casa y no siendo ésta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado".

Por su parte, los fenicios diseñaron algunos métodos un poco más sofisticados cuya finalidad era eliminar de una vez por todas las posibilidades de que alguien repitiera errores. Para ello, se cortaba la mano del individuo que los cometía.

Un ejemplo interesante de aseguramiento de la calidad por la vía de la inspección es la tarea que realizaban aquellas personas encargadas de probar la comida de los reyes, lo cual involucraba cierto grado de riesgo, en la medida que las intrigas palaciegas tendían a buscar que los monarcas tuvieran que abandonar el cargo por motivos de salud.

Pero al margen de estos casos, que eran particularmente incómodos para aquellos que resultaban afectados, existen antecedentes tanto en la construcción de las edificaciones egipcias como en las de la América prehispánica, de métodos para asegurar que se cumpliera una norma de construcción. Por ejemplo, la descripción de procedimientos para comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con ayuda de una cuerda.

A medida que en la edad media surgieron los gremios, las normas de calidad se hicieron más explícitas. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y por el otro, mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos.

El establecimiento de ciertas normas favoreció el desarrollo de la industria. Pero su inflexibilidad empezó a actuar como un freno a la innovación, ya que inhibía cualquier proceso de mejora que implicara no cumplir con ellas. Esto último se reforzó por los citados monopolios artesanales. Por ejemplo, en Francia el gremio que producía los botones de hueso empezó a protestar cuando el de los sastres inició la producción de botones de tela, cuyo uso fue, ante la presión de los primeros, prohibido, so riesgo de verse en el penoso trance de ser multados.

Los ejemplos citados que corresponden a una etapa de preindustrialización tienen rasgos que a la luz de la circunstancias actuales nos pueden parecer chuscos. Pero permiten exponer un aspecto fundamental que vale la pena enfatizar, porque tendió a perderse en la medida que el mundo se industrializaba y por que ahora es precisamente uno de los valores que la filosofía de Calidad Total busca rescatar.

En efecto, en el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Podríamos decir que cada artículo tenía un nombre y apellido y como tal contenía también el orgullo de la persona que lo elaboró. Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad Total no solo reconoce la dignidad y potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor. En otras palabras: lo hace recuperar el orgullo por lo que elabora al destacar que es el propietario de su trabajo.

A medida que se fue consolidando el concepto de nación, en un mundo estimulado por los avances tecnológicos y por el desarrollo de los medios y vías de comunicación, empezó también a surgir el concepto de economía y riqueza nacional, el cual se hacía depender de los saldos comerciales. A partir de esto se hizo relevante tanto el vínculo entre calidad y competitividad como la importancia nacional de ambos elementos.

Al respecto cabe hacer referencia a un informe de Colbert al Rey Luis XIV de fecha 3 de agosto de 1664: "Si nuestras fábricas aseguran por un trabajo cuidadoso la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí y fluirá dinero al reino".

*¿Cuál es la vinculación entre el desarrollo de los enfoques gerenciales y la evolución del concepto de calidad?*

El comentario anterior también pone de relieve que el concepto de la calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales. Es decir que no se puede hablar de él como si hubiera evolucionado en forma aislada. De hecho, desde una perspectiva histórica, se observa son dos procesos que corren paralelos, pero que gradualmente se van acercando hasta hacerse uno sólo. De ahí que se pueda concluir que la implantación de Calidad Total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores al trabajo en equipo.

Para observar lo anterior tomemos algunas fechas interesantes de la historia reciente de América del norte y analicemos su entorno:

En 1920, la Western Electric instala una nueva central que a la postre no puede operar debido a una gran cantidad de defectos. No obstante que, como reveló una encuesta, había más inspectores que obreros. Se crea entonces un departamento de calidad separado del de producción, teniendo entre sus miembros a George Edwards y Walter Shewhart. El primero crea la noción de aseguramiento de calidad y el segundo introduce a la estadística como un medio de gestión de la calidad.

En 1945, Feigenbaum publica su artículo: "La Calidad como Gestión", donde describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de la General Electric, lo que resulta el antecedente de su libro *Total Quality Control*.

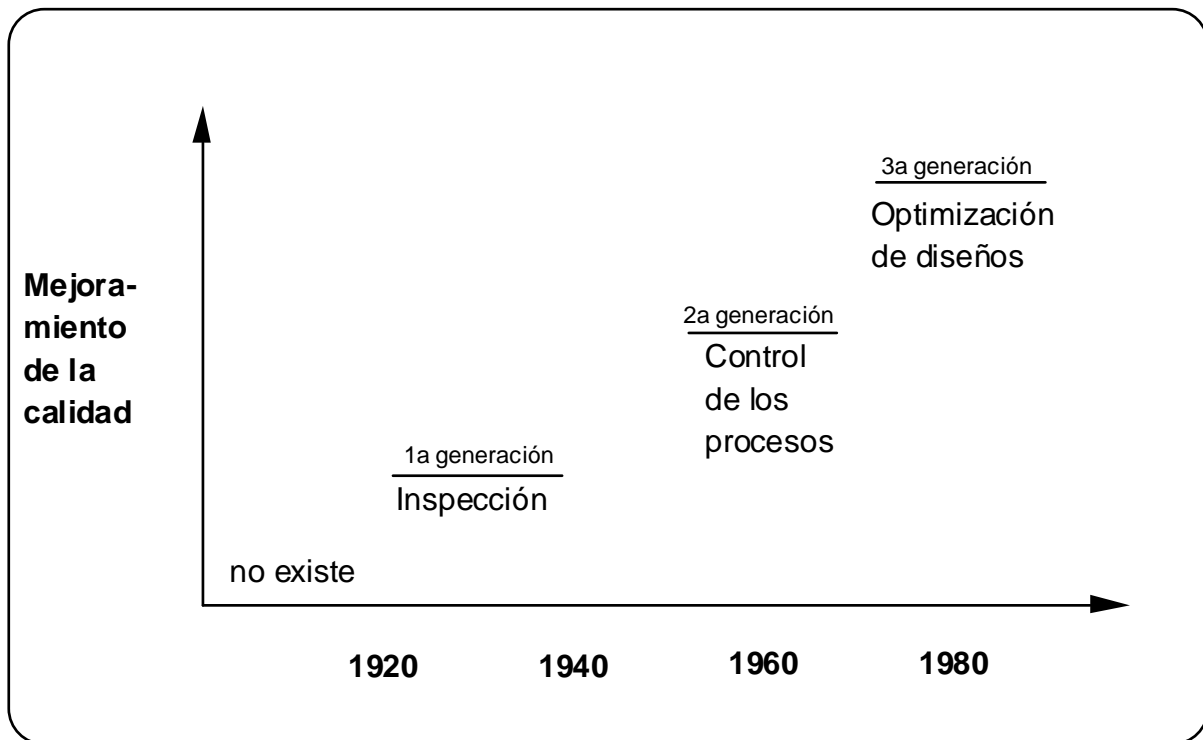
En 1950, Edward Deming - discípulo de Shewhart - , quien había participado dos años antes en un estudio sobre el Japón encargado por el gobierno estadounidense, dicta su primera conferencia a industriales de ese país, destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de calidad.

En 1961, Philip Crosby lanza el concepto de cero defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas provienen de errores humanos. Sin embargo, en nuestro vecino del norte, la importancia de calidad como un elemento clave de competitividad no logra captarse por completo hasta finales de los años setenta, cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado americano. Como dato anecdótico es interesante mencionar que Deming, cuyo trabajo en Japón se inició desde los años 50, no alcanzó notoriedad en los Estados Unidos sino hasta 1980 después de un reportaje televisado.

Paralelo a estos avances, los enfoques gerenciales van evolucionando, desde el Tayloriano hasta procesos de planeación estratégica donde los objetivos son fijados de manera participativa, destacando que la calidad abarca a las empresas a todo lo largo y ancho, y de hecho en algunas de ellas, el proceso de planeación es iniciado a partir de las atributos de calidad que se desea incorporar en un bien o en un servicio, lo cual se denomina Despliegue de la Función de Calidad (Quality Function Deployment, QFD).

De esta manera visto en retrospectiva, el concepto de calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde no existía como una tarea sistemática a otra, donde el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de calidad<sup>3</sup> y que se aprecia con claridad en la gráfica siguiente:<sup>4</sup>

**GRÁFICA 1**  
***Evolución de las actividades de Control de Calidad***



La gráfica anterior muestra con claridad el proceso evolutivo que ha tenido el tema de la calidad en el desarrollo de la humanidad, lo cual refleja un proceso paralelo de aprendizaje a través de la experiencia y el desarrollo de conocimientos, que además enfatiza una inevitable concatenación de etapas por las que deben transitar todos aquellos interesados en mejorar la calidad de lo que hacen; llámense personas, empresas, organismos públicos, fundaciones, etc. Ello no quiere decir que se tenga que realizar consumiendo la misma cantidad de años, pues sería absurdo e ignoraríamos la disponibilidad actual de tecnología; lo que pretendemos subrayar es que no se pueden eliminar escalones.

<sup>3</sup> Fortuna, Ronald M., "Beyond Quality: Taking SPC Upstream", *Quality Progress*, junio de 1988 p. 24

<sup>4</sup> Fortuna, Ronald M., *op. cit.* y anotaciones adicionales de Jesús Dávila.

Por otra parte, la misma gráfica no permite situar a nuestro país, el cual está apenas ingresando a la etapa del control y aseguramiento, pues aunque existen empresas mexicanas muy avanzadas en el desarrollo de sus sistemas de calidad, existen rezagos importantes todavía. Por ejemplo, en una encuesta realizada por la revista *Expansión*<sup>5</sup> que abarcó 292 empresas, sólo el 49% admitió conocer los requerimientos del cliente y de ese porcentaje únicamente el 6% manifestó utilizar métodos que evalúan las características de su producto con base en dichos requerimientos, es decir que el resto siguen usando los viejos métodos de comparar metas numéricas.

En suma, esta descripción de eventos ha pretendido realzar los orígenes y su ubicación en el tiempo de los elementos básicos de la Calidad Total. Nuestra finalidad fundamental al hacer esta apretada síntesis no es la mera descripción monográfica, sino poner en claro el reto que los mexicanos tenemos cuando deseamos incorporar a nuestra sociedad dicha filosofía.

Las circunstancias económicas del mundo contemporáneo y el imperativo de atraer divisas por la vía del comercio y no por la del endeudamiento, nos obligan a asimilar en nuestra sociedad los conceptos de Calidad Total de manera acelerada. No obstante, esto no quiere decir que pueda ser instantáneo, pues debe reconocerse que a otras naciones esto les ha llevado decenios durante los cuales hubo un proceso de evolución simultánea de sus enfoques gerenciales en los ámbitos públicos y privados.

Pero independientemente del tiempo que esas naciones tuvieron para asimilar y aprender de sus avances administrativos, lo importante es considerar que en ellas se originó el movimiento por la calidad que ahora nos envuelve y del cual no podemos sustraernos. Por eso es importante identificar su raíces y poder así contestarnos de dónde venimos y a su vez poder plantearnos en dónde estamos.

### **Dónde estamos: el presente<sup>6</sup>**

Fronteras cerradas y mercados cautivos no fueron en el pasado motivos de estímulo para ofrecer productos y servicios con una calidad no sólo aceptable en cuanto al cumplimiento de ciertas especificaciones, sino también a que éstas observaran un comportamiento constante a través del tiempo. En contraste, la apertura que actualmente vive la economía mexicana ha significado, para casi todas la ramas industriales y algunas del sector servicios, la necesidad de revalorar y redefinir el concepto de calidad, ya no sólo para estar en posibilidad de competir sino para algo más elemental: sobrevivir.

Esto ha implicado entender que el concepto de calidad va más allá que el simple cumplimiento de ciertas especificaciones, pues esto no asegura que el cliente esté satisfecho: un producto o un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; por ende, será él quien establezca los parámetros a alcanzar. A su vez, el dinamismo implícito en este punto de referencia significa que la calidad no debe concebirse como un *status*, sino como un proceso de mejora continua.

---

<sup>5</sup> *Expansión*, núm. 588, 15 de abril de 1992.

<sup>6</sup> Esta sección reproduce de manera abreviada conceptos expresados por el autor en un artículo publicado por la revista *Expansión* el 8 de enero 1992.

*¿Qué aspectos pueden afectar el desarrollo del concepto de Calidad Total en México?*

Principios como los expuestos han sido desarrollados por diversos autores, que sumados sus esfuerzos han permitido conjuntar lo que puede denominarse como la teoría de la Calidad Total y cuyo conocimiento resulta estimulante tanto para estudiantes como para administradores públicos y privados.

En México estamos viviendo un proceso de toma de conciencia hacia la calidad; qué bueno, éste es y debe ser el primer paso. Pero el simple hecho de que exista un marcado interés por la Calidad Total, no asegura que en todos los casos habrá un resultado exitoso, ni tampoco que este entusiasmo inicial sea suficiente para aplicar dicho concepto a escala nacional.

Entre toda intención y su resultado final, habrá siempre muchos riesgos que afrontar. Reconocerlos requiere que maticemos ese entusiasmo que hoy afortunadamente se percibe hacia la Calidad Total, tomando en cuenta que este concepto deberá incorporarse en estructuras específicas con un personal concreto, cuya cultura organizacional se ha ido conformando a lo largo del tiempo, lo cual tampoco ha sido un evento aislado, sino que a su vez se inserta en las respectivas culturas organizacionales de conjuntos más amplios llamados sectores, ramas y finalmente la del país en su conjunto.

Ignorar estas circunstancias no sólo nos puede guiar al fracaso, sino peor aún, podríamos caer - supuesto el caso de que así ocurriera - en la conclusión simplista e ingenua de que el problema está en la inaplicabilidad del concepto y no en nuestras deficiencias para instrumentarlo. Más de una idea se ha satanizado, porque preferimos una evaluación superficial y no un diagnóstico de nuestra capacidad para llevarla a cabo.

En resumen, los factores que pueden inhibir el desarrollo del concepto de Calidad Total pueden agruparse en tres grandes áreas referentes a: su entendimiento, sus alcances y su proceso de implantación.

Calidad Total se ha convertido en uno de esos conceptos que pueden significar todo o nada. Esto ha sido en buena medida consecuencia de la moda publicitaria que se ha creado a su alrededor, estimulada por publicistas sin escrúpulos que convencen a sus clientes de usar expresiones o términos efectistas, ignorando su profundidad, implicaciones y el daño que causan al desgastar conceptos que bien rebasan la riqueza mental que ellos puedan tener en la cabeza.

Cuando se tiene contacto con empresas u organizaciones que de alguna forma están empeñadas en incorporar Calidad Total es fácil percatarse que a ésta se le conceptúa de maneras diferentes. Por ejemplo, para algunas equivale al sistema de aseguramiento de calidad de sus procesos productivos únicamente.

En otras ocasiones se confunde Calidad Total con el hecho de que el grueso del personal, en particular la alta y media dirección, haya participado en algunos cursos y seminarios. Este caso es quizá uno de los más frecuentes y refleja que la mayor parte de los esfuerzos hacia la Calidad Total están concentrados en el aspecto educativo para la calidad.

Calidad Total empieza con educación y termina con educación. Es cierto. Pero la capacitación no es suficiente para implantarla, sino se toman ordenadamente otras acciones en paralelo referidas: a la forma de organizarse para la calidad, al diseño del sistema de aseguramiento y al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

Sin embargo, el problema fundamental respecto a la forma como se concibe ocurre cuando las empresas no tienen claramente definida su misión y objetivos y por ende un plan estratégico. Ante esta carencia el concepto de Calidad Total se inserta en una serie de lineamientos muy vagos y poco coherentes, adoptándose como especie de agua bendita que sanará cualquier ineficiencia o como un programa de mejoramiento administrativo como ha habido tantos otros, lo que conlleva a errores de implantación caracterizados por enfoques fragmentados.

En relación con los alcances - y esto vinculado también a la falta de planeación - se minimizan las implicaciones que Calidad Total debe tener a lo largo y ancho de la empresa e ignora si se dispone de ciertas condiciones mínimas para llevar a cabo la implantación. Ejemplo destacado de esta circunstancia es la carencia de sistemas de información. ¿Cómo se puede entonces controlar y mejorar algo que ni siquiera se mide? Otro caso frecuente es pasar por alto si el ambiente laboral es propicio para una acción de este tipo, pues puede ocurrir que la percepción de la dirección no coincida con la realidad que palpan día con día obreros y empleados, lo cual de reconocerse con anticipación permitiría modular la velocidad y profundidad del esfuerzo.

Pero así como son soslayados los alcances de Calidad Total, así también se llegan a sobrestimar sus resultados en el corto plazo, buscando que a la brevedad se manifiesten en el estado de pérdidas y ganancias. Si esto no acontece, el directivo desinformado reacciona con impaciencia y puede finalmente ordenar que el esfuerzo se detenga.

Respecto a la implantación es frecuente - y quizá sea la mayoría de los casos - encontrar que se actúa por intuición sin responder a una acción planeada. Esto implica a las postre que se hagan muchos intentos fallidos que desafortunadamente vacunan a la organización contra la Calidad Total. Es paradójico que uno de los elementos de control básico de la Calidad Total, que se sintetiza en el círculo Deming - planear, hacer, verificar y actuar - no se le utilice cuando de implantar Calidad Total se trata y simplemente se empieza por "el hacer", para terminar con toda seguridad en "el fracasar".

El interés por la Calidad Total ha creado en paralelo un amplio mercado para la consultoría, que está siendo explotado tanto por personas e instituciones serias como por otras que sin sentir compromiso por dicho concepto sólo ven una oportunidad de hacer negocio. Así, en este último grupo es factible encontrar desde los motivadores que lanzan al vuelo el entusiasmo de la gente sin saber como aterrizarlo en ideas concretas y prácticas, hasta los que se dedican a repetir como loros una serie de seudocursos que no son más que "fusiles" tomados de aquí y de allá. Desafortunadamente éstos dejan huella, pues las empresas ante el desconocimiento de la materia se les entregan mansas hasta que las cosas fracasan y con ellas se entierra un entusiasmo que bien canalizado hubiera sido abono de un esfuerzo exitoso.

Recurrir a un asesor externo es recomendable. Sin embargo, tenga cuidado, cerciórese de quién es, qué experiencia tiene, cuáles resultados ofrece, cómo va

evaluar su trabajo y en particular, no vea en él a un mago que lo va hacer todo, pues él deberá ser predominantemente un facilitador de una importante tarea, de la cual será la alta dirección la principal responsable.

Pero en la práctica la implantación de Calidad Total confronta muchas veces, como uno de sus problemas más serios, la falta de liderazgo y apoyo de los altos directivos. Es decir, con frecuencia los promotores del movimiento hacia la Calidad Total no están en la cabeza, sino que se encuentran en los mandos medios. Y a veces sólo en una parte de ellos, localizados ya sea en el área productiva o en la de recursos humanos. A muchos de ellos esto los coloca en una situación compleja y en ocasiones frustrante, pues tienen que vender sus ideas a sus superiores para poder llevarlas a cabo, lo cual ocurre mediante una serie de negociaciones, sembrándose así una alta posibilidad de que todo concluya en un gran fracaso. Siendo honestos, cuando esto sucede así, es mejor no empezar.

### **Hacia dónde vamos: las tendencias**

Esta pregunta la podemos contestar desde dos perspectivas. La primera de ellas se refiere a los aspectos más distintivos de los escenarios que previsiblemente confrontarán las empresas mexicanas en los próximos años. La segunda se relaciona a la posible evolución que deberán tener los principales enfoques gerenciales y de calidad.

*¿Por qué los abogados de la Calidad Total insisten en que debe extenderse lo más rápido posible a nivel nacional?*

Si hay algo distintivo en el escenario de América del norte es el Tratado de Libre Comercio a través del cual habrá una mayor integración económica de los tres países que integran el área. Sin embargo, es interesante observar que la mayor parte del proceso de apertura ya se ha dado e incluso éste ocurrió en un lapso relativamente breve. En estos momentos es difícil encontrar alguna rama industrial o de servicios que no esté confrontando diariamente a la competencia externa.

La creciente interrelación de todas las economías - unidas o no unidas en bloques económicos - implica la posibilidad de que dispongan de tecnologías más o menos similares; entonces queda claro que la competitividad tenderá a darse más por la diferenciación de los productos y servicios que por los precios.

Esto implicará incrementar la relación calidad - precio, mantener un estrecho contacto con los consumidores y orientar el proceso de mejora continua hacia la innovación. En suma, se requiere un intenso y franco esfuerzo para la implantación de la Calidad Total.

Sin embargo, cuando de países hablamos lo anterior cobra una dimensión diferente, pues tendremos forzosamente que ver a la calidad desde esa perspectiva. Es decir, ésta deberá ser consecuencia de un propósito nacional, y deberemos también de incorporar el concepto de costos país cuando evaluemos nuestra competitividad. Adicionalmente, este enfoque estaría incompleto si no hablamos también de calidad país. Esto se hace más evidente si además consideramos que la calidad de un proceso, empieza en la calidad del proceso inmediato anterior, esto implica que se requiere la participación de todos elementos que conforman a la nación.

Pero como sucede cuando, en una empresa, decimos que el aspecto más difícil en un proceso de implantación es el cambio de cultura organizacional, lo mismo ocurre al momento que nos referimos a un país. Por ende, es preciso, como ya está sucediendo, empezar por introducir los conceptos de Calidad Total en las aulas escolares. Reconozcamos que la búsqueda por la calidad empieza creando conciencia sobre su importancia.

Destaca por eso el papel que debe jugar el gobierno, que en materia de calidad debe ir más lejos que el ofrecimiento de premios, lo cual no deja de ser algo paternalista, e introducir en los programas de estudio a nivel de preparatoria los principios y elementos de la Calidad Total. A su vez será clave para la competitividad del país, que dicho concepto se incorpore a su propio funcionamiento en los ámbitos del gobierno central y sector paraestatal.

Otro elemento distintivo de nuestro escenario lo constituye la política macro que deliberadamente y de manera gradual ha sobrevaluado el peso. Esto implica que la diferencia entre la inflación interna y la devaluación del peso tiene que compensarse internamente en cada empresa, lo que conduce a la reducción de costos donde los enfoques de calidad deben jugar un papel relevante.

Por lo que hace a los enfoques gerenciales y de calidad, las tendencias que serán las que procuren establecer estrategias de manera participativa y busquen a través del control de procesos, estructuras organizacionales más ligeras con un marcado énfasis contratar afuera algunos de los servicios que antes eran provistos desde dentro.

Puede decirse también que la tendencia en el desarrollo de la teoría y práctica de Calidad Total será la de una mayor especialización partiendo desde luego de sus principios básicos. De hecho, cuando se revisan catálogos de publicaciones es fácil advertir este fenómeno. Así se ven, por ejemplo, libros especializados en servicios específicos - hospitalarios, bancarios, alimentos - o bien en cuestiones como métodos estadísticos aplicados a la calidad o recursos humanos.

Paralelo a esto también se percata de la interacción con otros avances en materia administrativa que encajan y de hecho complementan el enfoque de Calidad Total, como es el caso del *justo a tiempo* o el *benchmarking*. Es decir que son nuevas herramientas que están a nuestra alcance, lo cual no significa que se trata - como algunos consultores-publicistas pretenden hacernos creer - que éstos son los últimos gritos de la moda con lo cual todo lo demás es ya obsoleto.

## **Mensaje**

Ahora tenemos que hacer mucho en muy poco tiempo. Más aún, tendremos que hacerlo en un lapso menor que aquéllos que han desarrollado los conceptos que ahora pretendemos asimilar. Pero seamos conscientes de que el desarrollo del conocimiento humano y la creación conciencia hacia ciertos valores requiere tiempo. Planeemos el proceso de cambio, adaptándolo a nuestra realidad y cultura.

Emprender un cambio siempre significará afrontar retos y correr riesgos. Resolver con éxito los primeros y minimizar los segundos, requiere además de voluntad y empuje, un esfuerzo planeado que basado en el conocimiento que tenemos de nosotros mismos y reconociendo la realidad de la cual partimos, marque rumbo y

señale destino. Asegurémonos no solo de que hacemos las cosas correctamente, sino muy en especial, de que hacemos las cosas correctas.



## II. DEFINICIONES BÁSICAS

*Él que apenas conoce los principios no es igual al  
que los ama y práctica*

*Confucio*

### **Aspectos clave para asegurar una implantación exitosa**

Si bien en la introducción del presente libro se manifestó que no es nuestra intención caer en los lugares comunes, reiterando definiciones y conceptos que son ya ampliamente conocidos y que de hecho se pueden encontrar en excelentes libros escritos sobre el tema, hemos creído conveniente dedicar un capítulo a repasar algunas de ellas con la finalidad de desarrollar una especie de recordatorio para establecer un punto de referencia que permita ubicar las discusiones subsecuentes.

Del capítulo anterior se pueden deducir cuatro aspectos fundamentales para asegurar una implantación exitosa:

1. Definir y entender con claridad el concepto de Calidad Total.
2. Comprender con precisión los alcances de sus principios y el significado de sus elementos fundamentales, así como las implicaciones de éstos a lo largo y ancho de la organización.
3. Contar con un liderazgo efectivo de alta dirección para asegurar que la organización logre, en primer término, el control de sus procesos para después iniciar un proceso de mejora continua.
4. Enmarcar la implantación de Calidad Total en el plan estratégico de la empresa y contar con un plan maestro.
5. Desarrollar entre todo el personal un sentido de copropiedad hacia la implantación de Calidad Total.

### **Una definición elemental pero muy útil**

*El Control Total de Calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.*

La definición anterior puede ser descompuesta en varias partes con la finalidad de reflexionar sobre sus principios fundamentales:

*El Control Total de Calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática....*

La búsqueda por la calidad se debe realizar con base en una metodología que tenga un fundamento técnico, lo cual en el caso particular de la Calidad Total se vincula de manera directa con los métodos estadísticos.

*...y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización....*

En una empresa la calidad es trabajo de todos pero sin una organización adecuada se vuelve responsabilidad de nadie. Por ende, la estructura interna para la calidad que se decida establecer como, por ejemplo, una integrada por: el Consejo de Calidad, el Comité de Aseguramiento de Calidad, el Comité de Círculos de Calidad, así como por los equipos de mejora y círculos de calidad, ponen de relieve el papel que en el esfuerzo por la calidad juega el trabajo en equipo.

Por otra parte, lo anterior hacen evidente que la responsabilidad de la calidad es de aquel quien la hace, pues nadie conoce mejor las cosas que quién la realiza.

*....elevator consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios....*

Los productos y servicios son resultados de diferentes procesos, que están interrelacionados y que no necesariamente abarcan una sola área de trabajo, pues vinculan diferentes funciones, ya sea de orden productivo, financiero, comercial, abastecimiento, recursos humanos, etc. Por ende, la calidad final de un producto o un servicio será la resultante del control de todos los procesos. De esta manera, al buscar minimizar la variaciones de cada proceso se podrán abatir al mínimo las variaciones en la calidad del producto o servicio final.

Así, una vez concluida la etapa de control se estará en posibilidad de pasar a la de mejora.

*..previendo el error...*

La prevención del error busca abatir los costos de la mala calidad, pues entre más lejos se detecten los defectos respecto al punto donde se originaron, más costosa será su eliminación o reparación e incluso en muchos casos no tendrán más solución que el desperdicio. Es menester señalar que en muchos casos el costo de la mala calidad llega a la pérdida de vidas humanas. Por ende, éste es un aspecto cuya reflexión debe ir muchos más lejos que una cuestión contable, para visualizar su contenido social.

Los problemas de la mala calidad afectan al individuo, a la organización y finalmente a la sociedad sobre la cual de una u otra manera recaerán los costos que genera.

*...y haciendo un hábito de la mejora constante....*

La calidad nos es un *status*, sino un proceso de mejora continua. Por tanto, a la Calidad Total no hay que verla como un umbral que se alcanza, para que de ahí en adelante

una especie de aureola brille arriba de las instalaciones de la empresa u organización. Por ende, de lo que se trata es hacer cada día las cosas mejor.

*....con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.*

Por último quién determinará la calidad de lo que hacemos será el cliente o consumidor, pues la evaluará en la medida que satisfaga sus expectativas y necesidades. Pero hay que reconocer que este cliente tiene diferentes facetas, pues puede ser interno o externo a la empresa, dado que al momento de enfocarnos en los procesos encontraremos que el interior de ésta puede dividirse en cadenas que vinculen a clientes y proveedores internos, iniciando con el proveedor externo y terminando con el cliente al final.

Más aún, lo anterior nos hace reflexionar en un aspecto más de fondo, pues todos y no sólo cuando formamos parte de una empresa, jugamos en la sociedad la dualidad de ser de manera simultánea clientes y proveedores. En palabras más llanas: nadie hace las cosas a partir de la nada, pues siempre nos apoyamos en el trabajo de alguien y, a su vez, el nuestro tiene un destinatario.

Sin embargo, desde la perspectiva de la Calidad Total, la palabra cliente no sólo debe abarcar a aquel que paga al momento de adquirir un producto o recibir un servicio, sino también a aquel al se le proveen servicios sin que en apariencia o al menos de manera simultánea, entregue nada cambio, como ocurre en el caso de la administración pública.

Y por éstos nos referimos a los servicios públicos y a los ciudadanos, lo cual es muy importante, pues nos permite darle a la aplicación de la Calidad Total una dimensión mucho más amplia, que con frecuencia, particularmente cuando se trata con servidores públicos, se pierde por la utilización demasiado estrecha del término cliente, lo cual llega al extremo de provocar un rechazo abierto en algunas áreas de la administración pública hacia cualquier intento de implantación de Calidad Total.

Por último, las necesidades del cliente, el usuario o el ciudadano no son estáticas pues cambian constantemente en la medida que su propio medio ambiente sufre transformaciones. Por ende, es necesario establecer un mecanismo que constantemente nos retroalimente de lo que ellos piensan de sus presente y respecto a su futuro a riesgo de perder el oportuno conocimiento de sus expectativas.

### **Qué no es la calidad total**

Calidad Total es un proceso de una gran amplitud y profundidad, empero, no obstante, sin otros elementos que apoyen y enmarquen su implantación, es muy factible que su trascendencia en la organización o empresa es mínima. Es decir, no es una panacea que va a resolver todo, pues ella no va suplir, por ejemplo, la falta de un plan estratégico, la ausencia de liderazgo en la alta dirección y menos aún solucionar automáticamente los problemas de clima organizacional, si es que éstos existen.

Hay que entender que el esfuerzo de Calidad Total debe estar claramente inserto en un plan estratégico. Es decir, su adopción habrá de justificarse racionalmente y no ser resultado del impulso de una moda pasajera. Así, la implantación de dicha filosofía sin

duda podrá apoyar el logro de varios objetivos, y, además, permitirá jerarquizar y ordenar en el tiempo los esfuerzos que se desarrollen para resolver otros problemas.

### **Principales elementos en los que se apoya la Calidad Total**

*Cómo se logra transformar en hechos concretos los principios fundamentales de la Calidad Total?*

En la medida que las personas se van sintiendo motivadas por los aspectos conceptuales de la Calidad Total, se van preguntando cómo en la práctica es posible que esta filosofía administrativa pueda convertirse en realidad.

Para responder a lo anterior podemos señalar cuatro elementos clave:

- Un método de control
- Procesos estadísticos
- Trabajo en equipo
- Capacitación

#### *Un método de control*

Las cuatro partes anteriores sintetizan las sendas porciones en las que se divide el círculo de Deming (véase gráfica 2).

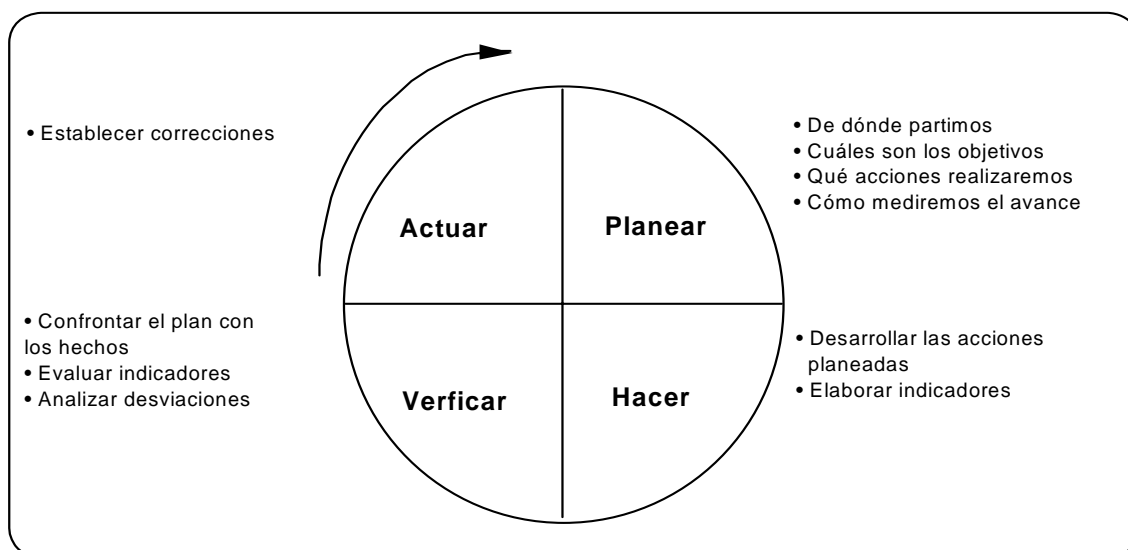
Como se observa en la gráfica, su secuencia se ve sencilla y a muchas les parece obvia. Sin embargo en la práctica las cosas no funcionan una manera tan armoniosa, pues somos tan proclives a empezar por el hacer sin antes haber estado dispuestos a "perder el tiempo" en planear, porque tendemos a ser más reactivos que proactivos.

La idea de planear es definir con precisión el problema que deseamos resolver o la meta que procuramos lograr, así en cada caso estableceremos los objetivos y los métodos para alcanzarlos y medir la dimensión de nuestros logros.

Por el hacer, entendemos el desarrollo de una serie de actividades para lo cual debió haber una capacitación y un adiestramiento previo.

Verificar tiene como finalidad establecer el grado de conformidad entre aquello que se planeó y lo que en verdad se alcanzó. En caso de que así fuera, podemos empezar de nueva cuenta definiendo nuevos objetivos, lo cual resume el dinamismo del proceso de mejora continua. En caso contrario, habría que aplicar medidas correctivas y volver a desarrollar las tres tareas anteriores.

### **Círculo de Deming**



Resulta por demás curioso que siendo la planeación uno de los elementos clave de la Calidad Total, cuando se trata de implantarla simplemente se deja de lado, procediendo con base en la intuición sin ningún plan que norme las acciones. De hecho, a nuestro modo de ver ésta es una de las causas más importante que explica muchos de los fracasos que han ocurrido en el proceso de implantación.

#### *Métodos estadísticos*

Partamos de un principio fundamental: no se puede controlar aquello que no se mide. El Control Total de Calidad vincula una metodología estadística con acciones administrativas, lo cual representa una base para el proceso de toma de decisiones partiendo desde el diagnóstico de un problema específico hasta el seguimiento y evaluación de las acciones realizadas para resolverlo.

Ante la ausencia de información - que no de datos -, los procesos de toma de decisión suelen basarse en la intuición. Así, en las mesas de reunión, cuando los problemas afloran o cuando se viven las crisis o cuando simplemente se trata de delinear un futuro, surgen frases como: "me late", "yo creo", "parece", etc. lo cual nos recuerda lo que un director de empresa solía decir en momentos que sus subordinados lo asediaban con respuestas tan concretas como las anteriores; " Señores, yo sólo creo en Dios, los demás traigan datos".

En esencia, los métodos cuantitativos permiten identificar y analizar los problemas y no los síntomas. A partir de esto se pueden aplicar y dar seguimiento a soluciones permanentes y llevar una historia estadística del proceso de mejora continua.

Simplemente para efectos ilustrativos mencionamos las herramientas estadísticas de la Calidad Total<sup>1</sup>:

<i>Herramienta</i>	<i>Función desarrollada</i>
Diagrama de flujo <sup>2</sup>	Identificación
Hoja de chequeo	Identificación
Diagrama de Pareto	Identificación y análisis
Diagrama Causa y Efecto	Identificación y análisis
Gráficas de control	Identificación y análisis
Histograma	Análisis
Estratificación	Análisis
Diagrama de dispersión	Análisis

### *Trabajo en equipo*

Toda organización sin importar cuál es su carácter, está conformada por seres humanos. Son éstos quienes le dan vida y cuya experiencia, talento, dedicación y entusiasmo serán las razones fundamentales de su éxito.

Desde la perspectiva de Calidad Total, el ser humano tiene una importancia singular, ya sea en lo individual o trabajando en conjunto con otros semejantes, se trata pues de satisfacer sus necesidades de autorrealización, reconocimiento y pertenencia.

De ahí que se parta por reconocer su dignidad y potencial intelectual, considerando su experiencia y conocimientos en las tareas que desempeña, lo cual tiene como valor agregado la energía creativa que este enfoque logra liberar.

En efecto, en la mayor parte de las organizaciones la conducta de los miembros que la componen se desarrolla sobre normas muy estrictas, que se resumen un deber ser, lo que a menudo está impreso en manuales que señalan lo que se puede o no puede hacerse.

El predominio de estos enfoques sin que en paralelo exista algún mecanismo que permita liberar la energía intelectual de trabajadores y empleados, hace que éstos dejen su inteligencia en el reloj checador y asuman posiciones demasiado rígidas al desarrollar sus labores cotidianas.

Mediante los equipos de mejora, si nos referimos a grupos de la alta y media dirección cuya misión es desarrollar proyectos vitales de control o mejora, o a través los círculos de calidad, si nos referimos a grupos de empleados o trabajadores cuya misión es realizar proyectos de control o mejora relativos a su área de trabajo, las organizaciones

---

<sup>1</sup> El lector interesado en conocerlas y profundizar sobre su uso podrá encontrar en la sección bibliográfica una serie de libros a los que puede acudir

<sup>2</sup> Algunos autores no incluyen a esta herramienta, pues realmente es una mera ayuda descriptiva y no se ajusta en esencia a un uso estadístico.

logran desarrollar una gran sinergia que potencia las capacidades de su personal al ser éste capaz de trabajar en equipo.

### *Capacitación*

Con frecuencia escuchamos que el principal recurso o elemento de una empresa es el humano. Pero sin capacitación éste tiene la misma utilidad que una campana sin badajo.

El proceso educativo hacia la calidad es una de las piezas clave en la implantación de Calidad Total y, por tanto, es imperativo considerarla como una actividad permanente. Su programación debe abarcar a la organización a todo lo largo y ancho, y estructurarse de acuerdo al resto de las actividades que se indiquen en el plan maestro.

La necesidad de recibir capacitación y la obligación de impartirla son imperativos que no reconocen jerarquías, sobre todo si tomamos en cuenta que entre más alto se asciende en la estructura, mayor es la responsabilidad que se adquiere, pues nuestras decisiones tienen por lógica consecuencia una mayor trascendencia no sólo en el funcionamiento de la empresa sino en la vida personal de los miembros que la integran,

Al respecto, es importante recordar que la totalidad de los procesos son diseñados por la alta dirección y que la mayor parte de los problemas están precisamente en los procesos. Además de que son los altos directivos quienes tienen la responsabilidad de marcar el rumbo y señalar el destino.

La aclaración anterior es relevante porque existe la idea de que entre más alto se está en el organigrama, menos capacitación se requiere y de hecho hay algunos que consideran poco digno el someterse a un proceso de este tipo. Quizá, ante éste argumento tan cuestionable, habría que plantearles a los directivos que así piensan, que no es capacitación lo que en verdad requieren, sino un poco de humildad y, probablemente, también algo de inteligencia.

### **La transformación de una cultura: el cambio más complejo**

*¿Cuál es el principal obstáculo cuando se implanta Calidad Total y cómo puede superarse?*

Vale la pena reiterar lo dicho antes: una empresa o una organización es un conjunto de seres humanos que trabaja organizadamente para elaborar un producto o prestar un servicio. Las organizaciones tienen una serie de valores, vicios, principios, actitudes, costumbres, formas de comunicarse, etc. que se han ido conformando a lo largo de su historia y en lo que además han influido factores tales como su ubicación geográfica, los estilos de liderazgo pasados y presentes, edad promedio prevaleciente, su antigüedad. En resumen, al conjunto de todos estos elementos positivos y negativos los podemos denominar cultura organizacional.

Transformar dicha cultura hacia nuevos valores - entre los que se encuentren la calidad, el trabajo en equipo, el convencimiento de que cada quién es responsable de la calidad de su trabajo y de la necesidad de expresar problemas y soluciones mediante métodos

estadísticos- es el principal reto por realizar al momento de pretender implantar la Calidad Total, lo cual no es una tarea ni sencilla ni instantánea.

Se deduce que hay que ver con desconfianza a los hacederos de milagros y tener presente que se requiere paciencia, pero sobretodo claridad de rumbo, objetivos bien definidos y consistencia a través del tiempo en las acciones que se emprendan para alcanzarlos.

### **Factores críticos para transformar la cultura de calidad**

Es claro que lo más difícil de cambiar es lo que está en las personas, pues su modo de pensar se expresa en la manera de hacer las cosas, Sin embargo, a nuestro criterio existen tres elementos clave que deben conjuntarse para favorecer ese cambio:

- Un liderazgo efectivo
- Disponer de un plan estratégico y de un plan maestro
- Desarrollar un sentido de copropiedad en el personal a favor del cambio

#### *Liderazgo y autoridad integral*

Un cambio organizacional no puede atribuirse a un sólo elemento. Sin embargo, entre los que pueden mencionarse sobresale por su importancia el papel que juega el liderazgo de la alta dirección.

Liderazgo es una palabra que se utiliza con frecuencia en los ámbitos político y administrativo. Así, se suele pensar que la posibilidad de que una organización alcance sus objetivos está vinculada a la capacidad que tengan sus dirigentes para encauzar las acciones de todos sus miembros hacia las metas planteadas, influyendo en su ánimo y desarrollando en ellos una actitud de compromiso que éstos adquieren por voluntad propia, creando una dinámica organizacional que se mueve de arriba hacia abajo y viceversa.

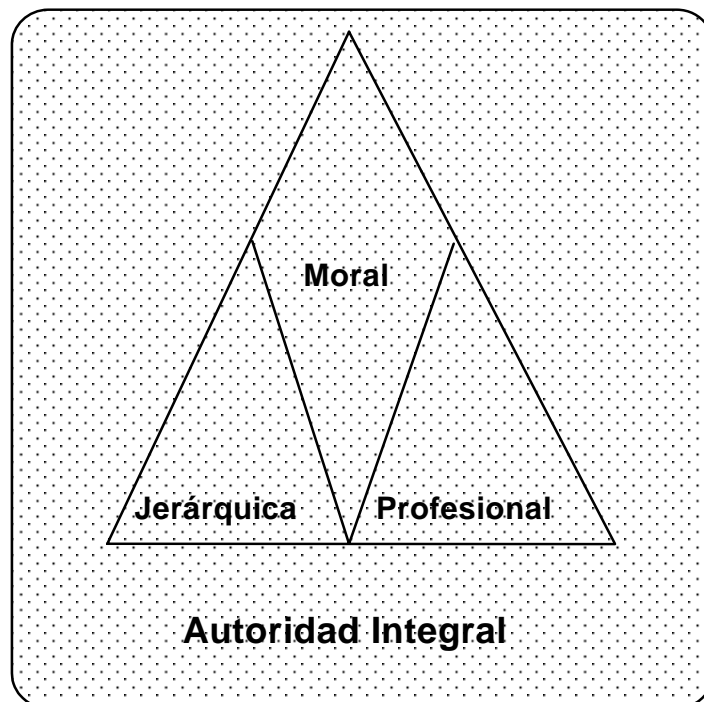
Cuando esto ocurre, podemos hablar de un liderazgo efectivo. Esta acotación es relevante pues en ocasiones se confunde liderazgo con estilo de mando. Por ejemplo, se habla de tipos de liderazgo autócrata, benevolente, participativo, etc., cuando en realidad sólo se describe la forma como los jefes mandan y no necesariamente se analiza si en verdad existe una interrelación entre éstos y sus subordinados que vaya en ambos sentidos y que, en esencia, es lo que a un jefe le da o no el carácter de líder

Por ello es difícil pensar que a una persona cuyo estilo de mando tienda a la autocracia se le denomine líder, pues esto sería contradictorio por definición pues al prevalecer siempre su voluntad, la relación con sus subordinados tendrá un solo sentido. Por ende, hay que distinguir entre vencer y convencer; entre el temor y el respeto; entre la obediencia temporal hacia el jefe en turno y la huella que trasciende la etapa del que en verdad lideró; entre la historia de almanaque que enumera nombres y hechos a lo largo del tiempo y el verdadero libro de historia que sólo describe a individuos que modificaron su curso.

*¿Es suficiente ser jefe para ser líder?*

Por ende, un liderazgo efectivo requiere conjuntar, en lo que se denominaría autoridad integral, tres tipos de autoridades: la jerárquica, la profesional y la moral, como se representa en la gráfica 3

**GRAFICA 3**  
**Liderazgo y Autoridad Integral**



La autoridad jerárquica es la más fácil de lograr pues es implícita al puesto. Es decir, se es jefe y ya. Pero si no es acompañada de la profesional y la moral, aquella no será suficiente para ejercer un liderazgo efectivo e incluso tenderá a desgastarse muy rápidamente, ya que el subordinado detectará las carencias de su superior y se limitará a obedecerlo sin respetarlo profesionalmente.

La autoridad profesional es el conocimiento de los asuntos del negocio, lo que implica distinguir los fundamentos de las tareas que desarrollan los subordinados y conocer la relevancia que tienen para el funcionamiento y perspectivas de la organización.

Dicha autoridad es nula si aquéllos se percatan de que su jefe no entiende lo que hacen y que no tiene clara la visión operativa de su área o empresa. Y esto no es una exageración, porque aunque obreros y empleados de menor rango no conozcan de administración, si pueden inferir de los vaivenes y caprichos de sus jefes que navegan en una nave sin rumbo definido.

La autoridad moral es la que da cohesión a las dos anteriores y se funda en los grandes y pequeños detalles. Es, en síntesis, la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. De nada sirven las arengas, la jerarquía y su efímera utilidad del poder que la

acompaña, cuando las palabras van en un sentido y los hechos en otro diferente. Por eso la deshonestidad del directivo en su acepción más amplia - desde el abuso de autoridad hasta el enriquecimiento ilícito- lo degrada y termina por hacerlo recurrir al temor - que no al respeto- como su principal instrumento de mando. Se le temerá mientras ejerza el poder que le confiere su cargo, más no se le respetará y menos aún trascenderá.

La autoridad moral, aunada a la jerárquica y a la profesional conforma la autoridad integral y es ésta la que convierte al jefe en líder. Por ello se dice que palabras convencen, pero ejemplos arrastran.

La ausencia de éste tipo de liderazgo y sobretodo de una autoridad integral es una de las razones que explican por que han fracasado muchas empresas en la implantación de la Calidad Total, pues no basta que los altos directivos den la orden para que esto suceda, es necesario, primero, estén convencidos de lo que están haciendo; segundo, que no deleguen en nadie el rol que sólo ellos deben desempeñar y, tercero, que participen de manera muy activa y visible en el movimiento empezando por su propia capacitación.

Si los directivos quieren lanzar a su empresa hacia la búsqueda de la Calidad Total, simplemente porque les pareció interesante o por que está de moda y su compromiso es sólo superficial, el fracaso está casi asegurado.

*¿Qué ocurre cuándo la alta dirección no está convencida de la Calidad Total?*

#### *Conciencia de cambio y comprensión de lo vital*

En muchas organizaciones se percibe con angustia la carencia de liderazgo de la alta dirección para encabezar un cambio importante de cultura, lo que permite observar que, en una gran cantidad de ellas, los promotores de la Calidad Total están en los mandos intermedios - por lo regular en las áreas operativas o en las de recursos humanos - y no en los niveles altos.

De esta forma los intentos de los primeros se ven frustrados porque sus esfuerzos no logran trascender al no estar sus jefes convencidos de la importancia que tiene la calidad para sus empresas. Así, la reacción de éstos últimos oscila entre una negativa total y una actitud una tanto condescendiente que deja hacer algo para satisfacer al subordinado, pero sin mostrar mayor compromiso, lo cual tiene el ingrediente adicional de alentar al saboteador interno que por diversas razones, o sólo por flojera, siempre preferirá el *status quo* a un cambio en la forma como ha venido haciendo las cosas.

Por ende, si a pesar de todas las acciones que se pueden emprender, la alta dirección no compra la idea es mejor abandonar el intento o cambiar a una organización cuyo líderes sí tengan entre sus valores a la Calidad Total.

*¿Qué visión debe tener un líder para asegurar la efectividad de los esfuerzos de su organización?*

Vinculado al liderazgo, es básico que la alta dirección tenga conciencia de cambio, lo que significa entender que la implantación de la Calidad Total conlleva muchas implicaciones a lo largo y ancho de la organización y que existen aspectos que no pueden ser considerados de manera parcial o bien dejados de lado. Por lo que deberán preverse para que, en su momento, se afronten de una manera proactiva.

Cuando no existe esa conciencia y se quiere proceder a implantar Calidad Total surgen situaciones absurdas. Por ejemplo: nos hemos encontrado que el tema calidad de vida se tiende a evadir lo que resulta contradictorio; simplemente imaginemos a obreros y empleados cuyo ambiente físico de trabajo no sufre ninguna transformación aun cuando su empresa dice empeñarse en la búsqueda por la calidad, por lo que no es de extrañar que se sentirán no sólo desmotivados sino engañados.

Resultados similares se provocan cuando un estilo de dirección centralizado no logra transformarse para dar lugar a un proceso de toma de decisiones más participativo. Enfoque que al estar implícito en el concepto de trabajo en equipo supone un liderazgo más abierto. Por ende, no apenas se inician los trabajos de implantación cuando surgen las contradicciones que detienen la marcha, pues no es posible que en los niveles inferiores se emplee un metodología basada en esfuerzos conjuntos, mientras que a medida que se asciende en el organigrama prevalezca el centralismo.

Sin embargo, además, la alta dirección debe tener claro lo que representa optar por una estrategia en particular, lo que entraña tener la capacidad de abstracción para proyectar en el tiempo una serie de acontecimientos y reconocer, aquellos que para la organización son vitales.

En una organización siempre habrá más problemas que resolver y más proyectos por desarrollar que aquellos que es posible llevar a cabo, en virtud de limitaciones físicas, financieras y humanas. Ante ello, la sensibilidad del líder para reconocer lo que en verdad es vital para su organización, y así jerarquizar los esfuerzos, es una cualidad fundamental para asegurar el éxito y la supervivencia de la empresa.

En la historia industrial y comercial de México o de cualquier otros país podemos encontrar casos de empresas que por falta de esa comprensión de lo vital se diversificaron desordenadamente, lo que terminó por debilitarlas o bien emprendieron tantos cambios hacia su interior que no dio tiempo de consolidar ninguno e incluso algunos de ellos pudieron resultar contradictorios entre sí. Por eso cuando el líder de una organización que sabe discernir lo verdaderamente importante de los escenarios que confronta, reconoce cuándo son tiempos para crecer, consolidarse, diversificarse, aliarse e incluso decrecer.

*Enmarcar la implantación de Calidad Total en el plan estratégico de la empresa y contar con un plan maestro para guiarla*

La Calidad Total es un filosofía administrativa de gran profundidad. Pero no es en si misma una estrategia que resuelva todos los problemas de la empresa. Por lo que

centrarse exclusivamente en ella como un medio para lograr objetivos de carácter operativo, comercial, financiero etc., puede conducir al fracaso.

Para una empresa que desea adentrarse en la Calidad Total es importante que tenga claramente definidas las razones para hacerlo, lo que espera lograr y conocer con exactitud como encaja en su plan estratégico. Por el contrario, si la respuesta se resume a seguir una moda, imitar al vecino o a pensar que será la solución mágica a su problemática, lo mejor es no continuar.

La respuesta sólida sería en cambio, que la necesidad de implantar la Calidad Total surge de un plan estratégico en el cual se plantean de manera ordenada e interrelacionada ésta y otras iniciativas para ser ejecutadas dentro de un lapso específico. A su vez, dicho proceso de planeación debe surgir de un examen de los escenarios que espera confrontar la empresa, así como también de un diagnóstico de ella donde se establezcan sus fortalezas y debilidades.

Lo anterior es muy importante por que permite entonces contar con valioso punto de referencia que marque el ritmo y profundidad de los esfuerzos que se destinen a la Calidad Total e incluso se podría llegar a la conclusión de que es mejor posponerlos.

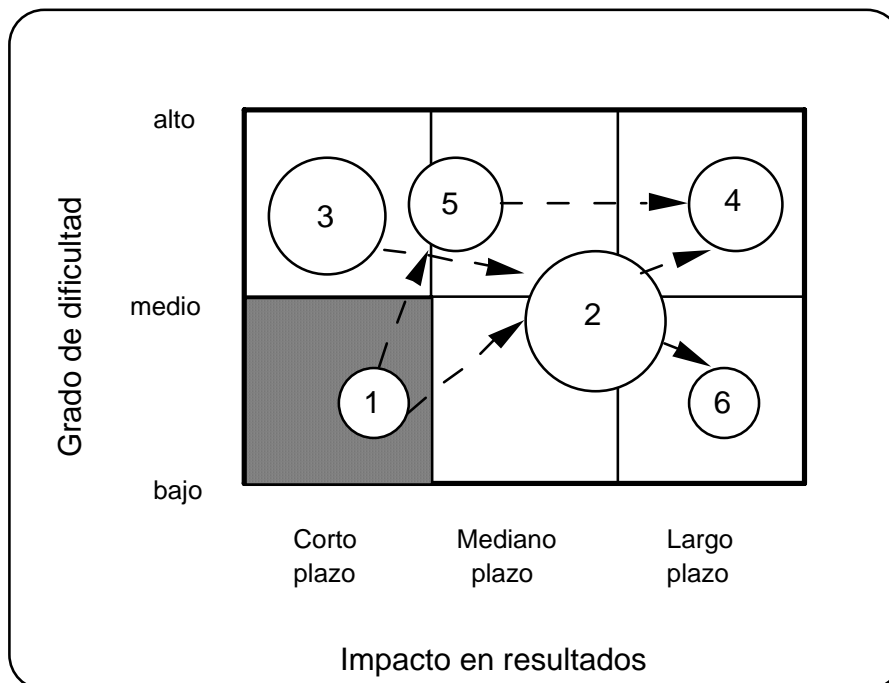
Por ende, debe insistirse en ese ejercicio de planeación por que nuestra experiencia indica que muchos directivos - entre éstos me incluyó - que estaban ávidos por empezar a implantar Calidad Total en sus empresas, tuvieron que modular este entusiasmo y aceptar que tenían que resolver otras cuestiones previas, que permitirían a la postre crear bases sólidas y asegurar que en el futuro el proceso no se detuviera.

Por ejemplo me permito recordar el caso de Peña Colorada, donde hubo necesidad de resolver varios problemas vitales - ausencia de una plan de minado y modificaciones al proceso productivo - antes que poder empezar a fondo con la implantación de Calidad Total.

De la misma manera nos hemos encontrado casos parecidos donde se quiere proceder a implantar Calidad Total cuando resaltan a simple vista deficiencias como: la carencia de un sistema de información gerencial - en especial los indicadores derivados del sistema de costos; los procesos no están normalizados o estandarizados; el "control de calidad" es meramente un registro de ciertos parámetros del producto al final de la línea de producción o existe una palpable obsolescencia de equipos que trabajan con un mínimo de seguridad.

A manera de ejemplo se presenta la siguiente gráfica 4, donde se jerarquizan una serie de alternativas hipotéticas, establecidas a partir de un ejercicio de planeación estratégica llevado a cabo por la alta dirección de una empresa imaginaria. Para ello, ésta atendió a tres criterios: grado de dificultad para implantarlas, tiempo para que sus efectos se reflejen en los resultados y, finalmente, una estimación cuantitativa del impacto en resultados, lo cual se expresa en la dimensión de cada círculo.

**GRAFICA 4**  
**Relación entre grado de dificultad, tiempo de impacto y efecto en resultados**



- 1.- Diseñar y establecer un sistema de costos
- 2.- Implantar Calidad Total
- 3.- Renovación del equipo obsoleto
- 4.- Introducir nuevas líneas de productos
- 5.- Eliminar líneas de producción
- 6.- Establecer un programa de justo a tiempo

Como se podrá observar, esta metodología combina mediante un enfoque tridimensional, aspectos cualitativos con otros que son cuantificables. Probablemente en virtud de que los primeros implican juicios de valor, el lector puede tener una posición diferente a la del autor respecto a su ordenamiento. Sin embargo, sugerimos no perderse en estas discrepancias pues lo único que pretendemos - y éste es el principal mensaje que deseamos transmitir - es exponer de manera ilustrativa una metodología de análisis y, sobretodo, señalar que las opciones disponibles no se surgen de manera espontánea sino que deben establecerse a partir de un proceso de planeación, así, la empresa dispondrá de un amplio marco de referencia que le permitirá decidir con conocimiento de causa cuál de ellas es la mejor y cómo debe jerarquizarlas, lo que implica no olvidar a las menos importantes sino darles una perspectiva en el tiempo. Más aún, como también se ilustra en el diagrama, también se pueden interrelacionar con la finalidad de entender el tipo de secuencia que podría existir entre ellas.

De esta manera resulta claro que aun siendo la Calidad Total una acción estratégica para una organización, no necesariamente su implantación debe y puede ser el paso inmediato, por que en algunos casos, como el de nuestra hipotética empresa, sería recomendable en el corto plazo abocarse a esfuerzos ( zona sombreada ) que no sólo rindieran mejores resultados en ese horizonte, sino que además establecieran una sólida estructura para la eventual implantación de aquéllas que debieron posponerse.

Es importante no malinterpretar lo anterior pues no quiere decir que haya que esperar a tener todo resuelto antes de iniciar algunos esfuerzos encaminados a la Calidad Total, por que eso sería absurdo, lo que pretende destacarse es la necesidad de tener claro el diagnóstico de la empresa y estar seguro de que no hay ningún problema cuya gravedad pueda, a la postre, echar por tierra los esfuerzos que se emprendan y los compromisos que cada quien asuma consigo mismo y frente a los demás.

*¿Supongamos que todavía no tenemos un plan estratégico, qué podríamos hacer para controlar y mejorar la calidad de lo que hacemos o proveemos?*

Sin menoscabo de lo anterior, una de las primeras acciones de la empresa orientadas al control y la mejora de la calidad de sus productos y servicios, es realizar un diagnóstico de su sistema de calidad, lo que adicionalmente podría confirmar algunas de las conclusiones de la gráfica expuesta, en el sentido de que posiblemente haya que hacer - en paralelo al desarrollo de otras estrategias- algunos esfuerzos previos para mejorar dicho sistema antes de proceder a implantar Calidad Total.

Dicho diagnóstico podría dar respuesta a las siguientes preguntas<sup>3</sup>:

1.- Evaluación de nuestra relación con el consumidor o usuario

- ¿Qué sistemas y métodos utilizamos para conocer y anticipar las necesidades o requerimientos de nuestros clientes o usuarios?
- ¿Cuáles son las características más importantes que deben tener nuestros productos y servicios para satisfacer a nuestros clientes o usuarios?
- ¿Cómo se mide y usa la información anterior para el control y mejora de la calidad de nuestros productos?
- ¿Cómo nos aseguramos durante la ejecución de los procesos que los consumidores o usuarios reciban lo que esperan?
- ¿Qué normas o estándares existen para evaluar la interacción de nuestro personal que tiene contacto directo con los clientes y usuarios; quiénes participan en su diseño y actualización y cómo se verifica su cumplimiento?

---

<sup>3</sup> Agradezco a Jesús Dávila , Gerente de Aseguramiento de Calidad del Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada su apoyo para el desarrollo de este apartado.

- ¿Qué indicadores son utilizados para medir la satisfacción del cliente o usuario y quiénes analizan las tendencias de estos indicadores?
- ¿Qué nivel de calidad tiene la competencia en relación a los indicadores de calidad de nuestra propia empresa u organización?

## 2.- Liderazgo en Calidad

- ¿Existe un proceso de planeación estratégica encabezado por el nivel más alto de la organización?
- ¿Cuáles son los valores de calidad en la organización. (Misión, credo, políticas de calidad, etc. )?
- ¿Existe dentro de la empresa una organización claramente definida para la calidad y con una misión establecida?
- ¿Cómo contribuye el personal al logro de metas de calidad; en su propia área de trabajo, entre diferentes áreas de la organización; con clientes, con proveedores, con la comunidad?
- ¿Existe un sistema educativo en la empresa orientado hacia la calidad?
- ¿Existen métodos para reconocer el desempeño de las personas que desarrollen esfuerzos orientados a la calidad?
- ¿Cuáles métodos existen para determinar las satisfacción del personal en su trabajo y fuera de él?

## 3.- Aseguramiento de calidad

- ¿Existe un manual de calidad que incluya métodos, procedimientos, instrucciones de trabajo y los criterios mínimos necesarios para disponer de un sistema de calidad?
- ¿El sistema de calidad incluye a los proveedores y supone practicar sobre él auditorías internas y externas con el fin de evaluarlo?
- ¿Existen procedimientos normalizados o estandarizados en aquellas operaciones y/o actividades críticas de los diferentes procesos?

## 4.- Efectos en el Entorno

- ¿Existen políticas y programas claramente definidos para mejorar el medio ambiente dentro y fuera de la empresa?
- ¿Existen un programa formal de desarrollo de proveedores?
- ¿Cómo se promueve la cultura de calidad en la comunidad?

## 5.- Reducción de Costos

- ¿Existen y como se desarrollan los proyectos para mejorar costos?
- ¿Están definidos los costos de la mala calidad y se utilizan para alta dirección como una base para tomar decisiones?

*¿En el supuesto de que la empresa ya cuenta con un plan estratégico y que existen las condiciones para implantar Calidad Total, cómo conviene proceder?*

Sin lugar a dudas las respuestas a las interrogantes planteadas y a las que seguramente el lector podría añadir ayudaran a conocer cuál es el status del sistema de calidad de una empresa y diseñar una serie de acciones para mejorarlo. Para este fin también se puede recurrir a los criterios de evaluación utilizados en el Premio Nacional de Calidad, sobre los cuales hacemos algunos comentarios en una sección posterior.

Si la alta dirección de una empresa u organización cuenta con su plan estratégico y ha juzgado a partir de él, que es el momento de implantar Calidad Total, lo aconsejable es que conjuntamente con un asesor externo calificado y con experiencia, diseñe su plan maestro de implantación donde que se definan y ordenen todas las acciones encaminadas a tal fin, así como la forma de darles seguimiento y evaluar sus avances.

La estructura del capítulo siguiente se concibió a partir de los elementos básicos de lo que debe incluir un plan maestro, por lo que por ahora no entramos por ahora en mayores detalles.

*Desarrollar entre todo el personal un sentido de copropiedad hacia la implantación de Calidad Total.*

Uno de los propósitos fundamentales debe ser que la filosofía de la Calidad Total se expanda a lo largo y ancho de la estructura organizacional, lo cual implica el pleno compromiso de todos sus miembros, quienes deben estar convencidos de los beneficios que para ellos tiene tanto en lo individual como en lo que respecta al fortalecimiento de su fuente de trabajo.

Por consecuencia, es clave desarrollar entre todos ellos un sentimiento de copropiedad hacia el proceso de implantación, evitando que éste sea observado como una acción unilateral de la dirección general o que posiblemente constituye una medida encubierta para sacar más del obrero y del empleado a cambio de no dar nada a cambio.

Lograr este objetivo implica reconocer que el perfil del obrero y empleado mexicano de nuestros días es muy diferente a lo que fue antaño, pues ahora se trata afortunadamente de individuos mejor preparados, más informados y con mayor conciencia de su situación propia y de la de sus empresas.

Cualquier relación humana tiene un fundamento esencial: la confianza. En el momento que ésta desaparece se crean obstáculos que limitarán de ahí adelante cualquier acción. La confianza se cimienta en la consistencia entre el dicho y el hecho, de lo cual se deduce que el papel de la comunicación entre todas las partes y en ambos sentidos es esencial para mantener ese vínculo.

No quiere decir que para crear confianza en las organizaciones, las cosas que se digan siempre deben ser del agrado de sus miembros por que desafortunadamente el mundo no es de color de rosa, lo que deseamos enfatizar es la conformidad que debe prevalecer entre lo que se dice y lo que se hace, aun cuando se trate de aspectos desagradables.



### III. DE LAS INTENCIONES A LOS HECHOS

*El conocimiento llega  
pero  
la sabiduría se demora*

*Tennyson*

*¿Si el plan estratégico es tan importante, cuáles son los  
elementos de los que debe partir su diseño?*

#### **Del plan estratégico**

Cuándo por vez primera se tiene contacto con la filosofía de calidad total vienen a la mente dos sentimientos: el primero, es una especie de atracción hacia un conjunto de ideas que se consideran sugerentes, sobre todo, si adicionalmente este interés proviene del contacto con un caso real, lo cual pudo haber reforzado una actitud positiva hacia ellos. El segundo, es la ansiedad de cómo hacer que dichos conceptos cobren vida y se conviertan a la brevedad en una realidad concreta y cotidiana de la organización.

Implementar cualquier enfoque administrativo es uno de los aspectos más difíciles, pues aun cuando haya claridad y convencimiento respecto a sus conceptos fundamentales, el problema surge al momento de aplicarlos a organizaciones concretas, que al estar constituidas por seres humanos se convierten en estructuras únicas e imposibles de duplicar.

Por ende, es crítico que antes de proceder a ejecutar la estrategia empecemos por planear como hacerlo. Para ello hay que entender de dónde venimos, hacia dónde vamos, qué somos ahora y qué deseamos ser mañana. Las dos primeras interrogantes se refieren a la organización como un conjunto que abarca una serie de elementos como: tecnología, equipos, mercados, recursos materiales, personal, recursos financieros, etc. Las segundas se relacionan con mayor detalle a los valores de individuos que la integran, cuyo dinamismo la mueve, y que sumados conforman lo que se denomina cultura organizacional.

#### **Misión y visión: Cómo trascender hoy, para convertirnos mañana lo que deseamos ser**

Es interesante observar cuando se conversa con directivos de empresas su reacción y la forma como contestan a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la misión de tu empresa?

Para algunos el término les parece chocante y quizá por asociación de ideas, les sugiere algo místico, incluso religioso y por ende consideran que definir la misión de su empresa no va más allá que la expresión de un buen propósito, que debidamente enmarcado adornará sus oficinas sin tener en la práctica mayor trascendencia que ser una colección de frases bonitas.

En otras ocasiones la pregunta se responde con base en el producto que se elabora o al servicio que se presta, por ejemplo: " la misión de mi empresa es proveer servicios alimenticios o manufacturar partes de automóviles". Esta respuesta resulta tan absurda como si una persona nos dijera que su misión personal es acudir todos los días hábiles a su lugar de trabajo.

Para una empresa, como para un individuo en lo particular, tener clara su misión es conocer la forma como espera trascender en la sociedad de que forma parte, lo que denota una actitud proactiva orientada a forjarse un espacio a partir de un escenario previsto, en lugar de ser un pasajero de los acontecimientos.

Así, establecer una misión no debe ser el resultado de un ejercicio aislado que se limite a redactar un enunciado elocuente. Por el contrario es recomendable que sea el inicio y forme parte de las sesiones anuales de planeación estratégica y que al término de la cuales se ratifique su validez.

Un guión que puede ayudar en el desarrollo de dicha definición podría hacerse a partir de cuatro cuestionamientos: ¿qué somos? ; ¿qué hacemos?; ¿Cómo lo hacemos?; y sobre todo, ¿Para quién lo hacemos?

A manera de ejemplo, tomemos el caso de una empresa constructora<sup>1</sup> que pudo expresar su misión de la forma siguiente:

Nuestra misión es contribuir al desarrollo de México mediante la construcción de inmuebles confiables, seguros y funcionales, utilizando la tecnología más avanzada, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y las expectativas de la sociedad en su conjunto respecto a la armonía urbana y preservación del ambiente. Ello implica asegurar la existencia de un clima laboral que permita el desarrollo humano y profesional de todo el personal.

Una misión clara desempeña en la planeación de una empresa, un papel similar al de la piedra de toque de un arco, pues es ella la que permite sostener el esfuerzo y trasmitirlo hacia las columnas. Es decir juega un role de integrador y a la vez actúa como punto de referencia a partir del cual se ordenan desde las acciones estratégicas hasta las cotidianas.

Ello implica que está claro lo que se busca y la forma como pretende lograrse. En contraste, cuando se carece de ese punto de partida es factible que la organización se dedique a una mera subsistencia cortoplacista o a realizar esfuerzos dispersos que se traducirán en desperdicio de recursos y que al final de día se manifestarán en resultados que no guardan relación entre sí. Cuántas empresas no han experimentado un proceso de diversificación, que no ha sido el resultado de decisiones estratégicas, sino de acciones oportunistas que han terminado por involucrarlas en todo y en nada.

---

<sup>1</sup>Debe que confesar el autor que sus conocimientos de la industria de la construcción son limitados, por lo que pido disculpas si hay algo en las siguientes páginas algo que no concuerde con la práctica. Nuestro afán es sólo ilustrativo.

*¿Cómo hacer que aspectos conceptuales contenidos en la misión puedan entenderse mediante un expresión práctica?*

### Para pasar de lo conceptual a lo práctico

Pero definir la misión es sólo un primer paso; el siguiente es vincularla al quehacer cotidiano de la organización. De otra suerte será solo un elemento de ornato que se cubrirá de polvo con el tiempo. Por tanto es importante establecer sus lineamientos estratégicos y vincularlos de manera práctica a sus principales funciones.

Así de un enunciado general que podría en principio parecer abstracto, se pueden sustraer aspectos específicos como por ejemplo: calidad; actitud de servicio; preservación del medio ambiente; clima laboral; incorporación de valor útil al cliente; desarrollo humano, etc. Para posteriormente cruzar en forma matricial estos imperativos con las principales funciones de la empresa y estar en posibilidad de establecer la forma de darles una expresión que pueda utilizarse como punto de referencia y por ende de medición.

CUADRO 1  
Conceptos estratégicos y áreas funcionales

Conceptos estratégicos derivados de La misión	Áreas funcionales					
	Construcción	Ingeniería	R. Humanos	Compras	Comercial	Finanzas
Confiabilidad	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX		
Calidad de diseño	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	
Durabilidad	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX		
Desarro. tecnológico	XXXX	XXXX	XXXX			XXXX
Actitud de servicio	XXXX	XXXX	XXXX		XXXX	
Mejor. Clima laboral	XXXX		XXXX			XXXX
Relación con la com.	XXXX		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

Tomemos por ejemplo el caso de la calidad de diseño; Destaca que se trata de un concepto que involucra horizontalmente a casi todas las áreas funcionales, lo cual refleja la forma de asegurar que las expectativas del cliente sean satisfechas, por lo que cada una podría expresar lo que implican para ellas. Por ejemplo:

Implicaciones de la calidad de diseño  
por áreas funcionales

Construcción	Asegurar que los trabajos sean desarrollados en estricto apego a los planos y especificaciones
Ingeniería	Considerar desde el diseño y de manera sistemática y periódica los requerimientos del cliente y la opinión de las áreas de compras e construcción
Recursos Humanos	Reclutar y asegurar la retención de personal técnicamente capacitado y con una actitud orientada al servicio del cliente.
Compras	Asegurar que las adquisiciones de materiales y equipos estén ajustadas a los diseños y sean conformes con las especificaciones técnicas y de calidad establecidos para ellos.
Comercial	Asegurar que son considerados los requerimientos del cliente mediante una periódica y sistemática coordinación entre este y la áreas de ingeniería y construcción

Así una vez definido el *qué* se deberá establecer el *cómo*, con lo cual se habrá pasado de un nivel conceptual a otro de carácter práctico.

Quizá la incapacidad para crear un eslabón que vincule los grandes propósitos de la empresas con su quehacer diario, ha sido una de las razones por la que algunos directivos consideran inútil establecer una misión. Por ende lo difícil no es definirla sino saber hacerla realidad.

**Parecidas pero diferentes**

Por su parte el concepto de visión tiene un perspectiva hacia el largo plazo pues implica expresar lo que se desea ser, aunque su definición es por lo regular más concreta. En efecto lo que se establece con ella es una especie de ideal de que se aspira lograr en el futuro. Para ello se requiere un entendimiento claro de lo que está ocurriendo en los escenarios donde se desenvuelve la organización, en especial del ámbito tecnológico y también de lo que está sucediendo en su interior.

Siguiendo con el ejemplo de la empresa constructora, podemos apreciar que su misión se concentra en el deber ser. Pero poco nos dice de lo pretendemos lograr en los días por venir. Por ende misión y visión son dos aspectos que se complementan acotando el

camino y señalando a la vez el destino. Así la visión de esa hipotética empresa constructora la podríamos expresar de la forma siguiente:

Convertirse en la inmobiliaria más importante del mercado dedicada a la construcción, comercialización y operación de centros comerciales con el objetivo de concentrarse en los eslabones más rentables de la cadena de valor agregado de dicha rama industrial.

Como en el caso de la misión, la visión también se podría descomponer en elementos estratégicos para posteriormente referirlos a las áreas funcionales y determinar la manera como deben participar para lograr alcanzarla.

### **Benchmarking: una herramienta útil pero que requiere un marco.**

Para medir la distancia entre lo que somos y queremos ser, es necesario establecer puntos de referencia más específicos lo cual puede lograrse a través del llamado "benchmarking" cuya finalidad es establecer un proceso de medición sistemático para evaluarse constantemente frente a los competidores más avanzados y conocer que es lo que ha determinado su éxito y cuáles son en las diferentes funciones de la empresa las mejoras prácticas operativas, comerciales, administrativas, de desarrollo, administración de recursos humanos, etc. que se llevan a cabo en la rama a la cual pertenece.

El benchmarking es un proceso para investigar las razones que explican el éxito de los mejores en una rama con la finalidad de tratar de imitarlos para cerrar la brecha. Este enfoque ha tenido un desarrollo bastante acelerado pues mientras que en 1986 solamente una docena de las 500 empresas de Fortune lo utilizaba en la actualidad la mitad de ellas lo usan<sup>2</sup>.

Esta táctica tiene varias ventajas: ayuda a ver afuera de las paredes de la empresa y a la vez permite enfocar sus esfuerzos hacia un meta; pretender lograrla se pueden transformar en un plan para acercarse a los competidores e incluso detectar el surgimiento de rivales potenciales dentro o fuera de la rama industrial a la que se pertenece.

Como se comprenderá éste tipo de análisis no puede hacerse en un vacío pues se requiere no sólo de una información que le dé sustento sino sobretodo que exista previamente - y esto vuelve a confirmar la necesidad de la planeación estratégica- claridad de rumbo y objetivos bien definidos para que la búsqueda de esa información cuantitativa y cualitativa y sus posterior análisis pueda entonces enfocarse a lo verdaderamente útil e importante.

No obstante habrá que ser cuidadoso pues en ocasiones las deficiencias internas pueden ser tan obvias que no vale la pena - al menos durante un tiempo- confrontarse en una primera instancia con las mejores prácticas operativas de la industria, por lo que

---

<sup>2</sup>Altany David, Copycats, artículo inicialmente publicado en la revista Industry Week, el 5 de noviembre de 1990 y reproducido en marzo de 1991 en la revista Quality Digest. Páginas 52 a 59

quizá no sea recomendable desperdiciar recursos en consultorías que lo único que harán será alumbrar precipicios.

Asimismo es importante tomar en cuenta que existen consultores especializados en este campo, sin embargo es clave para el éxito de la recolección de información y su posterior análisis, que exista un equipo de trabajo mixto cliente-consultor. Al respecto cabe mencionar que los ganadores del premio nacionales de Calidad están obligados contractualmente a compartir sus experiencias.

*¿Deben ser visión y misión elementos inamovibles?*

En síntesis la visión y la misión son excelentes puntos de referencia para trazar rumbo y señalar destino. Sin embargo lo único constante en este mundo es el proceso de cambio cuya velocidad se acelera exponencialmente por ende es recomendable que con cierta periodicidad se revisen ambas definiciones para ajustar a la nueva realidad de la organización, lo cual es un manera para convertirla en un elemento con vida, de otra suerte sólo les caerá el polvo que deja el tiempo hasta esconderlas en el olvido.

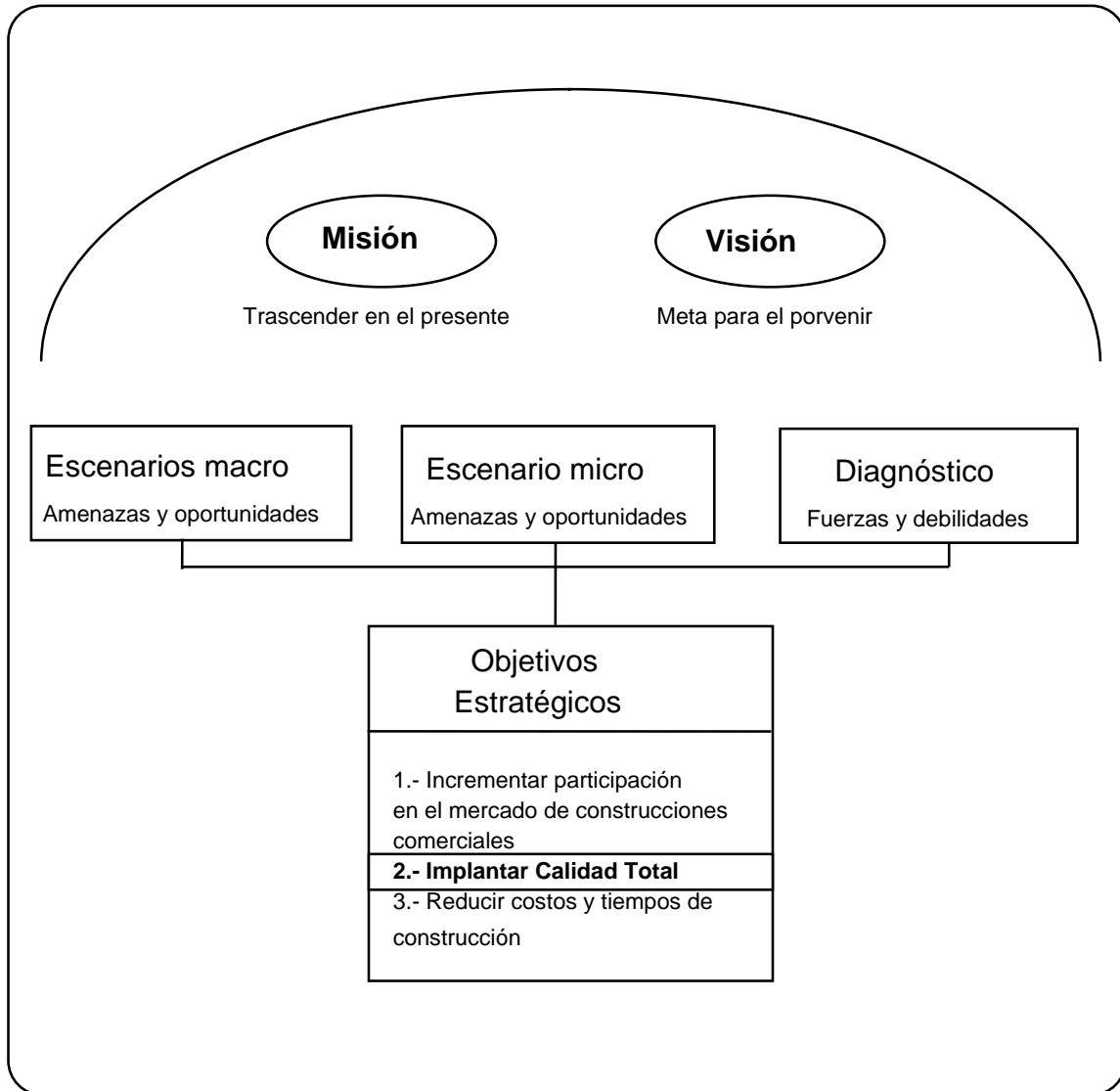
### **Para saber adónde vamos, es necesario conocer dónde estamos**

Existen un amplio número de metodologías para la planeación de empresas las cuáles tienen diferentes grados de sofisticación. No es nuestra intención ni describirles, ni hacer análisis comparativos, aunque el lector podrá encontrar en la sección bibliográfica algunas recomendaciones al respecto. Sin embargo de manera sucinta describimos un enfoque de implementación que al autor le ha dado buenos resultados.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Una descripción detallada de éste enfoque se encuentra en el libro del autor Planeación Estratégica y Calidad Total: un caso real "Hecho en México" y adicionalmente se citan otros libros que resumen las estrategias de planeación desarrolladas pro algunas empresas.

GRAFICA 5  
Diagrama para la Planeación Estratégica



A partir del establecimiento de la misión y de la visión, cualquier plan estratégico debe comenzar por una revisión de los escenarios previsibles tanto a niveles macro, lo que incluiría una revisión de lo que acontece en el mundo y en el país que puede ser relevante para la empresa por lo que hay que abarcar cuestiones de diversas índole como la económica, política, social; como a nivel micro, que cubrirían aspectos más cercanos a la rama industrial o comercial a la que se pertenece, lo que desde luego debe considerar una evaluación detallada de sus mercados y competidores. De esta manera se podrán determinar las amenazas y oportunidades que ambos tipos de escenarios representan para la organización.

Los análisis de los escenarios tienen que ser complementados con un diagnóstico de la organización que la abarque en todos sus aspectos y señale sus fuerzas y debilidades,

aspecto en el cual puede ser útil de uso de metodologías como el mencionado "benchmarking".

Es importante mencionar que en los tres tipos de análisis habrá que incluir elementos de orden cuantitativo y cualitativo, lo que implica desarrollar cierta capacidad de discernimiento para aislar de un cúmulo de información disponible lo que es verdaderamente importante para la empresa y a partir de los cuales se pueden señalar los objetivos estratégicos

Como una anécdota interesante recordamos que una vez discutiendo dicho diagrama con un consultor, nos dijo que le parecía excesivamente sencillo y que veía que entre los objetivos estratégicos se les daba a esta categoría a elementos que en realidad son medios para conseguir algo y no fines en si mismos. Nuestra respuesta fue que en principio tenía razón, pero que en la práctica lo que ocurre con más empresas de las que supondríamos, sobre todo si apenas se están introduciendo a una administración moderna, es que para ellas muchas veces lo estratégico es empezar por el principio. Por ejemplo que caso tiene la primera vez que se realiza este ejercicio, establecer como objetivo abatir los costos de producción cuando a veces ni siquiera se dispone de un sistema de costos sobre el que se puedan tomar decisiones. Por ende a nuestro modo de ver habría que señalar como objetivo estratégico, al menos para el primer año; "establecer un sistema de costos", mientras que el propio proceso de replaneación permitirá ir ajustando los nuevos objetivos estratégicos al cambio de circunstancias en función de lo que se logre y de las modificaciones que ocurran en los escenarios.

Muchos directivos sienten que estos ejercicios son una pérdida de tiempo lo cual revela una mentalidad poco visionaria y una capacidad analítica limitada por la flojera de pensar. En otras palabras no tienen dos elementos clave en un directivo que se mencionaron en el capítulo anterior: conciencia de cambio y comprensión de lo vital. El primero se refiere a tener claras las características del sendero que se quiere recorrer, reconociendo que en estas es el cambio continuo es su constante, por lo es preciso mantener un estado de alerta. El segundo es la capacidad de analizar y sintetizar para no perderse en lo adjetivo y poder concentrarse en lo sustantivo.

## **Del planear al hacer**

*¿Por qué muchas empresas con excelentes estrategias han fracasado en su implantación?*

Adicionalmente hay un tercer elemento que explica esa resistencia: no se sabe como convertirlos los planes en hechos concretos y menos aún la forma de distribuir dentro de la organización la responsabilidad de lograr los objetivos estratégicos. Por ende para cada uno de ellos será menester señalarlos problemas para lograrlos, las acciones para resolver estos, la asignación de responsables, la forma y periodicidad para medir los avances y los recursos que se destinarían para alcanzarlos.

Desarrollar éste ejercicio cuya realización debe en cualquier empresa ser una práctica anual a nivel de la alta dirección, implica pasar de la planeación a la administración estratégica y tiene como su ventaja principal disponer de una herramienta - el plan

estratégico - que contiene de manera ordenada desde la razón de los objetivos estratégicos hasta las acciones concretas que para lograrlos tienen que realizarse como parte de las tareas cotidianas de la alta y media dirección.

En esencia este proceso de planeación periódico desarrollado de manera participativa por la alta dirección de la empresa tiene tres ventajas:

- 1) Permite desarrollar un proceso de aprendizaje en las tareas de planeación pues la alta dirección, pues en la medida que se desarrollo los esfuerzos tienden a estar mejor enfocados
- 2) Se asegura que haya consistencia en el tiempo entre acciones y objetivos lo cual permitirá ir enfocándolos de mejor manera
- 3) El esfuerzo que supone la implantación de Calidad Total puede dimensionarse y ubicarse en un contexto más amplio junto con otras prioridades de la empresa
- 4) Las revisiones periódicas del plan y las acciones que de él se deriven, que no es otra cosa mas que seguir el círculo de Deming es lo que permiten que la transformación cultural se lleve a cabo a través del tiempo.

Convertir una estrategia en realidad es uno de los retos más grandes que puede tener cualquier directivo. Son numerosos los casos dónde excelentes planteamientos estratégicos sólo generaron ondas que en la medida que descendían en el organigrama decrecieron en intensidad hasta convertirse en nada.

Muchas son las razones que pueden explicar estos fracasos: Falta de comunicación, carencia de mecanismos de seguimiento, nula participación en el diseño de la estrategia de los niveles que tenían que ponerla en práctica, políticas de recursos humanos desvinculadas del logro de los objetivos y en especial la ausencia de un diagnóstico que permitiera conocer las debilidades que hubiera sido necesario corregir para asegurar el éxito. Lo que en esencia refleja usando el diagrama anterior que en primer término se llegó en forma parcial hasta el nivel del señalamiento de objetivos y segundo, que no se logró traducir estos en acciones concretas, medibles y asignables.

Sin embargo otro motivo se refiere a que en muchas ocasiones si toma conocimiento de una nueva herramienta y de manera aislada se procede a incorporarla a la empresa pensando que ella será la llave que resolverá todos los problemas.

Por ello cuando leemos libros o artículos sobre nuevos enfoques administrativos, los cuales en principio nos entusiasman e incitan a implantarlos en nuestra empresa, es útil pensar que en esos textos hay un capítulo ausente que sólo el lector puede escribir y que se refiere a considerar si en su organización existen las condiciones mínimas para asegurar una implantación exitosa.

*¿Cuáles son los principales obstáculos a los que nos enfrentaremos cuando ya se esté en marcha el proceso de implantación?*

### **Es una carrera...pero de obstáculos**

De esta forma si está bien establecido el plan estratégico de la empresa podemos insertar con confianza en el plan maestro la implantación de Calidad Total. Es decir que tenemos la base para proceder de la planeación a la ejecución. Pero las cosas no son tan fáciles como nos gustaría.

Se dice que querer es poder. Es cierto; pero el paso entre una y otra palabra no es automático, ni el camino que vincula a ambas es fácil de recorrer e incluso a veces ni existe. Por ende lo importante es conocer con antelación los principales obstáculos que se confrontarán al momento de iniciar el recorrido.

Al principio de éste trabajo se mencionó que uno de los factores que afectan la implantación de calidad total es el desconocimiento de las implicaciones que tienen sus principios, de ahí que al pretender ponerlos en práctica surjan una serie de barreras que reducen la efectividad del esfuerzo. Es pocas palabras se está de acuerdo con ellos en el plano conceptual. Pero se les ve con reserva cuando hay que llevarlos a la práctica.

Al respecto mencionaré los obstáculos ilustrando algunos de ellos con ejemplos que hemos vivido en la práctica:

#### **Resistencia al cambio**

Tendemos a ser sedentarios. Nos place que las cosas permanezcan como están, lo cual se acentúa con la edad. Pero no es el cambio de lo que nos rodea aquello que nos asusta, sino el hecho de percatarnos que en ese proceso de transformación los que debemos cambiar somos nosotros mismos.

"Siempre he hecho las cosas igual y me han dado resultado" ; "Porqué cambiar algo que funciona"; " Si otros lo quieren hacer distinto allá ellos, yo me quedo igual". Respuestas como estas son características cuándo se inicia la implantación de Calidad Total y aunque en principio denotan rebeldía en esencia revelan algo más profundo: temor.

#### **Temor**

Uno de los aspectos clave en la implantación de calidad total es reconocer la dignidad y potencial intelectual de todos los miembros que conforman la empresa, lo cual se consigue a través la integración de equipos de trabajo, los cuáles se convierten en foros donde sus miembros tienen la oportunidad de jugar un role activo en el diagnóstico y solución de problemas o en el planteamiento y desarrollo de proyectos de mejora y reducción de costos.

Sin lugar a dudas el tránsito de un estilo de dirección convencional, característico de las organizaciones rígidas que están estructuradas en base al esquemas funcionales, a

otro en el que trabajo en equipo tiene un papel muy relevante, suele despertar una serie de temores particularmente en los altos y medios niveles directivos pues algunos de ellos consideran que esta es una manera de abdicar el mando.

Paradójicamente el trabajo en equipo implica precisamente la situación opuesta, y quizá por esto se le teme, pues en el fondo es la prueba de fuego al verdadero liderazgo de cualquier jefe.

En efecto si la única fuente de mando de una persona es el nivel jerárquico que ostenta, ciertamente sus posibilidades de dirigir - y ella lo sabe - a un grupo dónde sus miembros tengan no sólo la facultad de opinar sino también la de dirigir, implantar y dar seguimiento a acciones concretas, son en el terreno de los hechos bastante bajas. Por el contrario, si existe un verdadero liderazgo en los términos planteados en las páginas anteriores, se utilizará a su máximo la experiencia y potencial intelectual de todos sus miembros.

El temor de dejar a otros opinar y hacer, se me ha presentado en la práctica mediante situaciones un tanto cómicas, pues en alguna ocasión un directivo al percatarse de las implicaciones que según él para su autoridad podría tener el trabajo en equipo, me dijo: " Esto de la Calidad Total me atrae, pero me gustaría implantarlo por lo pronto sólo de los empleados hacia abajo"; " y cuál crees entonces es el significado de la palabra total", le respondí.

### Ignorancia

Como consecuencia de iniciar un proceso sin un plan estructurado es factible que de manera similar a cuando se recorre un bosque sin ayuda de un mapa, se ignore lo que se tiene que hacer y aquello que factiblemente se enfrentará. De esta forma se actúa intuitivamente pretendiendo construir los pisos cuando ni siquiera hay cimientos.

Como ejemplo de este caso se encuentran empresas que al emprender la ruta hacia la calidad total y particularmente cuando no tienen un plan maestro contra el cual medirse, parecen estancarse en la etapa de toma de conciencia, sucediéndoles como algunas mujeres que sufren embarazos psicológicos y que pesar de padecer los síntomas e incluso actuar sus efectos, el resultado termina por ser nulo y frustrante.

Recordemos que un ejército se mueve tan rápido como su división más lenta, por ende querámoslo o no, ignorar nuestras limitaciones terminará tarde o temprano por detener la marcha. Por lo que es mejor reconocerlas y atenderlas desde un principio.

### La impaciencia y el corto plazo

La búsqueda de efectos rápidos y el cumplimiento de metas numéricas crea, alrededor de las empresas, una especie de velo que les impide ver hacia adelante y hace que se concentren en el corto plazo y no pongan su vista más allá del balance y estado de resultados del siguiente mes.

De esta manera todo aquello que implique el consumo de tiempo sin un efecto rápido en las utilidades es visto con desinterés y simplemente se responde: " hoy no estamos para eso, mejor concentrémonos en aquello que mejore la rentabilidad"

No se logra comprender que la brecha que existe entre lo efímero y lo permanente se cierra con paciencia y dedicación. Además esa obsesión por lo numérico, es decir por lo cuantificable, nos hace miopes frente a otros resultados de carácter cualitativo que son a la larga más valiosos que los primeros y que además tienen efecto sobre ellos.

#### *¿Cuándo se ven los primeros resultados de la Calidad Total?*

El impacto contable de la Calidad total no es algo que se vea de manera inmediata, pues su concreción requiere del trabajo de los equipos de mejora o de los círculos de calidad y para ello es necesario realizar una serie de tareas previas que toman tiempo y requieren de un esfuerzo programado como veremos más adelante al describir el plan maestro.

Por consecuencia, si alguien se desanima por esta circunstancia es mejor que abandone el esfuerzo, por que no habrá comprendido que la calidad total no es un programa de corto plazo sino una filosofía administrativa que tiene implicaciones profundas y cuyas manifestaciones más evidentes ocurren en plazos medios.

Sin embargo por experiencia propia los primeros efectos se observan relativamente rápido. Pero no en los estados financieros sino en la actitud del personal, que por lo regular se empieza a motivar desde el principio del proceso de toma de conciencia. Por ende, si esta incipiente dinámica logra mantenerse y acelerarse, mediante un plan de implantación bien estructurado, se estará fortaleciendo el motor más poderoso para el logro de cualquier transformación: la voluntad del personal.

#### *Feudalismo*

#### *¿Qué tan valioso es el espíritu de grupo para la implantación de Calidad Total?*

Hemos dejado al final éste obstáculo por que es quizá él más crítico y difícil de remover, lo cual deriva de dos elementos: En primer término no se reconoce como tal o se minimiza y en segundo por que es con frecuencia el resultado de un estilo de dirección lo cual involucra por definición a quien está en la punta de la pirámide organizacional, de tal suerte que uno percibe que este es uno de esos males que reconocemos pero al que nos acostumbramos

Desafortunadamente el feudalismo no esta inocuo como aparenta, más aún si además se presenta en empresas de carácter familiar, pues desde un óptica organizacional pues da origen a una situación paradójica donde en la medida que se fortalece la fuerza de las señores feudales se debilita el conjunto y la cual se representa en lo que hemos denominado la Paradoja del Feudograma:

### La Paradoja del Feudograma<sup>4</sup>

Érase una vez un reino llamado empresa. Su director era un hombre diligente y entusiasta pero que gustaba de asumir actitudes autocráticas, cuando sentado en la cabecera de la larga mesa del consejo, podía oír como sus palabras se expandían en un largo eco, a medida que sus complacientes subordinados aceptaban sin chistar todos sus argumentos, pues era conocido que aquellos que no coincidieran, corrían el riesgo de ser acusados de retardatarios y pagar con el exilio semejante audacia.

Así resultaba mejor buscar la sobrevivencia personal en el reino, que el reino mismo. Y para ello las reglas eran muy claras: No pienses aquello que el director no ha pensado y si te has atrevido a hacerlo, mejor disimúlalo, aún a costa de engañarlo. Por que si la realidad no coincidía con sus teorías, había que cambiar la primera y hacer que ambas se vieran en perfecta armonía. De esta manera los datos del reino se maquillaban, mientras que los subordinados del director, le vendían a este sus mismas ideas. Pero tenían cuidado de hacerlo con otras palabras, de tal forma que al parecer semejantes lograban causar un impacto favorable en el jefe, quien no se percataba del ardid.

La administración del reino estaba a cargo de los señores feudales, quienes ostentaban rimbombantes títulos nobiliarios: Conde de las Finanzas, Marques de las Relaciones Industriales, El Duque de la Producción, Comendador Comercial, etc. son tan solo algunos ejemplos de tan destacada galería.

Cada uno de ellos se sentía único. Cada uno se veía a si mismo como la pieza más importante del reino; mi dirección es la parte vital de la empresa, solían decir a sus subordinados y por ende despreciaban el trabajo de los demás. De hecho el propio director general había alentado este divisionismo, pues sentía que la beligerancia entre cada señor feudal era una forma de preservar su poder. Por ello los manipulaba según su conveniencia, acercándolos con palmadas y alejándolos con regaños. A cada uno les daba informaciones parciales sobre el estado del reino. Pero nunca la visión del conjunto. Así en esa empresa los engaños subían y bajaban las escaleras del Feudograma.

Cada señor feudal era amo de sus dominios. Las comunicaciones con otras áreas de la empresa eran celosamente vigiladas. Para lo cual se giraban instrucciones precisas: "Cualquier memorándum u oficio hacia otros feudos deberá tener la firma del director".

Envidiosos los unos de los otros y poco proclives a pedir ayuda a los demás, cada señor feudal luchaba por su autonomía. De esta manera al interior de cada feudo se creaban estructuras administrativas, que solo duplicaban a las del vecino de enfrente. Redundancia que dio por resultado un crecimiento desbordado en la población y costos del reino.

Pero llegó el momento de la verdad y esa corte de opereta fue puesta a prueba. Así la empresa empezó a resentir problemas en sus mercados, que antes tranquilos y mansos, se tornaron broncos y difíciles de controlar, pues otras empresas rivales empezaron a penetrar en ellos, no solo con mejores precios sino también a través de

---

<sup>4</sup> Publicada por el autor en la Revista Expansión en 1993

productos de más calidad, sustentada en la sinergia que lograban desarrollar mediante el trabajo en equipo, enfoque que abarcaba desde sus directores generales hasta el último de sus trabajadores.

Así los vicios y deficiencias que otrora sirvieron de cómodas plataformas de intereses personales, se volvieron pesados lastres para la empresa: El aparente consenso presente en las reuniones de la alta dirección, era un terreno fangoso sobre el cual tenía que tomar decisiones el director general; la falta de trabajo en equipo había reducido a la empresa a un conglomerado de ínsulas de poder, por lo que su velocidad de respuesta era muy lenta y fragmentada, prevaleciendo las acusaciones mutuas sobre las propuestas constructivas; y por último, al calor de la crisis se reconoció que la información manipulada, antes tranquilizadora de conciencias, no era más que un falso tablero de control al que nadie hacía caso.

Y finalmente ese reino desapareció, producto de sus propias contradicciones, pues fue paradójico que a medida que sus señores feudales acumulaban en lo individual fuerza y poder, la empresa se hizo más vulnerable y no pudieron sobrevivir, ni los yo, ni el nosotros.

### **Los remedios del feudalismo**

Una situación de esta naturaleza no puede desaparecer de la noche a la mañana pues requiere tenacidad para ejecutar acciones concretadas a que el personal desarrolle como uno de sus valores el trabajo en equipo. Por ende la persona más indicada para que eso ocurra es el Director General quién debe buscar las fórmulas para transmitir en la práctica ese mensaje.

El propio desarrollo de ejercicios de planeación estratégica tiene como uno de sus resultados laterales el crear un espíritu de camaradería y hacen madurar al grupo de la alta dirección, pues se convierten en foros donde se pueden discutir problemas de las áreas de todos los involucrados, sin que ello signifique ataques, reclamos o evidenciar al rival enfrente del superior.

En la práctica después de haber servido como facilitadores para el desarrollo de estos ejercicios, nos hemos encontrado a su término con resultados muy positivos, pues al margen de la fijación de objetivos, queda el sentimiento de haber madurado como grupo, de tal suerte que en lugar de observar los problemas de los demás de manera aislada se solidarizaron con ellos, pues se comprendió que a fin de cuentas los involucraban a todos ellos.

Adicionalmente el simple intercambio de información rompe numerosas barreras y facilita el diálogo. Por ejemplo, cuando en un caso real que vivimos el Director de Recursos Humanos explicó a sus demás compañeros la problemática sindical, estos entendieron la razón de muchas de sus negativas y ya no las interpretaron como una simple necesidad del primero.

Si a su vez cada Director comenta la manera y los principales resultados del ejercicio que realizó con los demás directores y también para la realización de los objetivos que le hubieren correspondido, hace lo mismo con sus gerentes de manera sistemática y

periódica, entonces se filtrará hacia abajo ese nuevo valor de la organización : el trabajo en equipo.

La creación de este valor es vital en la implantación de Calidad Total, por que precisamente todos los proyectos de control y mejora se realizan mediante el trabajo en equipo, lo cual significa como se verá en el siguiente capítulo que asegurar los elementos para lograr el trabajo en equipo no se debe dejar a la casualidad sino que debe haber un esfuerzo planeado.

### **Otros obstáculos más**

*¿Al momento de implantar calidad total es conveniente seguir los planteamientos de un autor en particular?*

Además de lo obstáculos mencionados que podrían definirse como estructurales, hay otros dos obstáculos de carácter coyuntural. El primero se refiere al dogmatismo que en ocasiones existe y mediante el cual se quiere seguir a un autor en particular como si éste fuera la Biblia mientras que el segundo se representan por la presencia de algunas circunstancias que podían hacer recomendable posponer la implantación al menos por un tiempo.

Como cualquier persona, cada empresa debe aspirar a la creación de su propia cultura de calidad. Ello implica incurrir en un proceso de información para conocer los conocimientos disponibles. Los cuales en este campo en particular han sido resultado de trabajos desarrollados a partir de experiencias reales como bien se aprecia al conocer la vida de las principales autoridades en la materia, lo cual hace que cada uno de ellos ponga distinto grado de énfasis en los diferentes conceptos que integran las bases teóricas de la calidad.

Por ejemplo en los trabajos de: Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Taguchi y Feigenbaum se pueden distinguir temas que aún con diferentes acentos les son comunes:

- Las expectativas y necesidades del cliente definen la calidad
- La alta dirección tiene un papel fundamental para la mejora de los procesos, pues es ella quien los diseña y además su liderazgo es clave para crear una cultura de calidad.
- La calidad se funda en la prevención, lo cual hace obvia su vinculación con productividad y costos
- Las herramientas estadísticas permiten estudiar los procesos y conocer la influencia de las variables que los afectan
- La búsqueda por la calidad es un proceso de cambio incesante expresado en la mejora continua.

- La capacitación y el adiestramiento son el fundamento básico para la formación de una cultura de calidad pues la arraigan al hacer consciente al individuo sobre sus beneficios y dándole una expresión concreta donde él tiene el papel principal.

Es evidente que la contribución de todos ellos es lo que ha permitido desarrollar una teoría de calidad total, por lo que seguir a uno sólo implicaría una visión parcial de un campo del conocimiento humano que es pleno en conceptos de gran riqueza, pues aunque dichos autores son los más connotados, existen otros que también han hecho aportaciones importantes, a lo que se añadiría la experiencia de consultores y la de uno mismo. Por eso sugerimos, además de las lecturas básicas sobre el tema, la suscripción a revistas especializadas.

En suma es recomendable mantener un enfoque pragmático que conservando los principios básicos de la calidad total como columna vertebral nos permita tomar lo mejor de cada quien e integrar nuestra propia cultura de calidad atendiendo a nuestra circunstancias e historia particular.

*¿Sería conveniente implantar calidad Total en una empresa que está siendo o va a ser reestructurada?*

Por último muchas veces pueden existir condiciones poco estables que al estar presentes crean entre el personal un sentimiento de incertidumbre que lo hace perder concentración. Por ejemplo; una empresa que está a punto de ser vendida; una organización que está por reestructurarse; una empresa que va despedir una porción importante de sus empleados y trabajadores.

En estas circunstancias es mejor no empezar pues la preocupación principal de la gente estará en saber si su nombre aparecerá en la nómina la siguiente quincena. De la misma manera cuando dichos casos ocurren en una empresa donde ya se venía desarrollando el movimiento para implantar Calidad Total o más aún donde ya está implantada, quizá sea mejor y de hecho las propias circunstancias influirán en ello, reducir el ritmo y diseñar un plan específico de reactivación del proceso cuando la situación así lo permita.

## IV. DE LA REVOLUCION A LA EVOLUCION

*No hay nada bueno o malo  
si el pensamiento no lo hace tal*

*Shakespeare*

### **Dos etapas para un cambio**

*¿Ante los obstáculos qué factor debe mantener la  
dinámica del proceso?*

El conjunto de los obstáculos descritos en el capítulo anterior se puede sintetizar en un término: cultura organizacional, pues esta es el conjunto de valores, hábitos, actitudes, vicios, etc. que norman la forma de actuar de los miembros de la empresa, por lo que su transformación es una de las barreras más importantes que franquear cuando se pretende realizar, sobre todo si consideramos que ella no se hizo en un instante ni se modificará repentinamente. Por eso es fundamental aceptar que habrá necesidad de pasar por un proceso evolutivo en el que seguramente las inercias tenderán a retrasar la marcha, - incluso dirigirla hacia atrás- y serán muchos los obstáculos que sortear.

Por esta razón y más por tratarse de algo que requiere tiempo, es necesario asegurar que las corrientes no muevan el timón y se mantenga el curso trazado y para ello se requiere de un liderazgo efectivo que induzca el cambio de arriba hacia abajo. Esto no implica caer en liderazgos iluminados o bien en dejar toda la carga del cambio sobre el director general mientras que los demás sólo observan, por que ello sería caudillismo. La responsabilidad de ejercer un liderazgo efectivo atañe a cada persona que dirige gente; desde el director hasta el supervisor, pasando por el secretario general del Sindicato. En su capacidad como líderes estará la diferencia entre arrastrar o dirigir.

Todo proceso de cambio - implantar Calidad Total es uno de ellos- tiene por lo regular dos fases; una revolucionaria y la otra evolucionaria. Basta con repasar nuestra propia historia u observar lo que actualmente ocurre en Europa del este, para confirmarlo.

En la primera fase el aspecto crítico es tomar la decisión de revisar y modificar el status quo y estar dispuesto a vivir las consecuencias de un cambio lo cual desde luego demanda que conozcamos estas o al menos las podamos anticipar aunque sea de manera burda.

En el caso de calidad total lo anterior implica sentirnos profundamente insatisfechos con lo que tenemos y no tanto porque no se adapte al presente sin porque de permanecer estáticos no estaremos en posibilidad de asegurar ningún porvenir. Además significa, como antes se mencionó, que debe haber un pleno conocimiento y convencimiento de las implicaciones que conlleva los principios en los que se funda la Calidad Total.

Por lo que se refiere a la fase evolucionaria debe comprenderse que el proceso toma años y que se trata de una transformación que inicia lenta para gradualmente aumentar

su velocidad. Ante esta circunstancia inamovible es preciso mantener a través del tiempo la consistencia entre acciones y objetivos lo cual refuerza la necesidad de un plan que sea evaluado y actualizado periódicamente; en otras palabras repetir y repetir el ciclo planear, hacer, verificar y actuar, lo que en términos prácticos significa que por lo menos una vez al año se lleve a cabo un ejercicio de planeación estratégica, en tanto que el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos debe ser valuado mensualmente.

### **Planes a la medida y circunstancias del usuario**

Cuando se trata el tema de la implantación uno observa que existen diversos enfoques según los distintos autores y consultores cada uno de los cuáles tiende a imprimir sus propios criterios.

En términos generales las principales diferencias se refieren a lo integral del esfuerzo y a la forma como éste se organiza. Respecto a lo primero hay quienes se concentran mucho en los procesos productivos y administrativos con poca referencia a cuestiones de calidad de vida, planeación y organización. De hecho podríamos decir su enfoque fundamental es el sistema de aseguramiento de calidad, por lo que podría considerarse que en éste caso prevalece la parte técnica.

Por el contrario en otros casos se atacan de manera simultánea diversos frentes haciendo mucho más exhaustivo el esfuerzo. Por ejemplo se parte desde la planeación y se consideran cuestiones vinculadas a los recursos humanos, tecnología, impacto ambiental, relaciones de la empresa con la sociedad, etc.

Sin embargo aquí también hay algunas diferencias importantes, sobre todo referidas a la organización del esfuerzo; Por ejemplo en algunos casos se sobrepone al organigrama funcional otra estructura, integrada básicamente por equipos de mejoras que son interfuncionales y círculos de calidad. Los primeros por lo regular escogen proyectos que se derivan de los objetivos estratégicos de la empresa y la participación de sus miembros es compulsiva, la cual se establece desde la descripción de los puestos y se incorpora al sistema de evaluación para efectos de compensación. Mientras que en otro tipo de programas de implantación la estructura organizacional está menos definida y la integración de los equipos de mejora no es compulsiva o intrínseca al puesto sino que se deja a la voluntad de los individuos, que de alguna manera son escogidos por la alta dirección.

*¿Cuál es el mejor enfoque para diseñar un plan de implantación?*

Como se observa las diferencias radican fundamentalmente en la cobertura, la amplitud del esfuerzo y la forma como éste se organiza. Por eso es factible encontrar empresas con excelentes sistemas de aseguramiento de calidad, que utilicen todo el instrumental de la calidad total en cuanto a herramientas estadísticas y administrativas. Pero que desde esa óptica ortodoxa quizá algunos no las consideren como los mejores ejemplos.

Por otra parte no podemos ver la realidad en términos binarios del todo o nada, pues aún en empresas cuyo diagnóstico haga recomendable no proceder de manera

comprehensiva a implantar Calidad Total, sería conveniente empezar a dar algunos pasos que podrían incluir parte del programa educativo y quizá el desarrollo de algunos proyectos en áreas críticas y que de preferencia tuvieran relación con el consumidor o usuario final.

No obstante si éste es el caso, deberá quedar claro que la empresa no está de lleno en el movimiento hacia la Calidad Total y que de hecho sólo se encuentra desarrollando parcialmente algunas actividades preliminares. Esta aclaración es pertinente pues no hacerla da origen a una serie de equívocos y confusiones tanto dentro como fuera de ella.

En síntesis, la recomendación general sería que el consultor y directivos de la empresa trabajen conjuntamente en diseñar el tipo de plan de implantación que más le conviene, tratando de evitar caer en cartabones o la aplicación mecánica de modelos preconcebidos, pues así como no hay individuos idénticos, tampoco hay empresas iguales por la sencilla razón de que estas están formadas por seres humanos.

Independientemente de la metodología que se escoja para implantar Calidad Total está siempre deberá tener una etapa de preparación, lo cual no es otra cosa que empezar por la fase de "planear" de acuerdo al círculo de Deming.

Por otra parte es precisamente en esa etapa cuando es oportuno diagnosticar la cultura, entender cuáles son sus principales valores y confrontarlos contra los ideales o lo que se busca imbuir. Pongamos ejemplos contrapunteando los dos extremos: trabajo en equipo v.s. trabajo aislado; proactivo v.s. reactivo; adversos a tomar riesgo v..s. decisión.

### **Del plan maestro y sus principales partes**

Para efectos ilustrativos utilizándolo como guión, describimos a continuación de manera sucinta un plan maestro que podría denominarse del tipo comprehensivo, pues partiendo de su plan estratégico, abarca a la organización a todo lo largo y ancho, estableciendo un mecanismo de revisión periódica e integrando en forma ordenada los diferentes elementos que lo componen, con el fin de asegurar coherencia entre ellos y su respectiva sincronía.

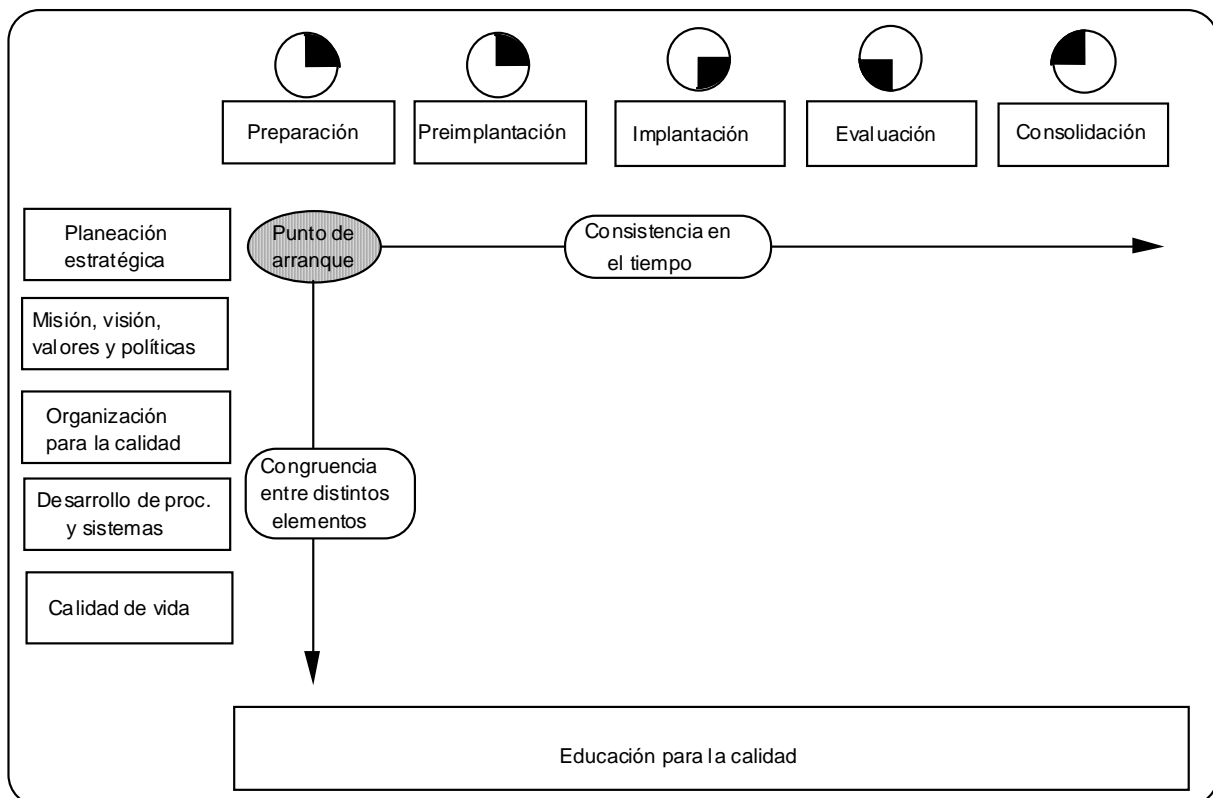
Por ende la estructura de un plan maestro de esta naturaleza resulta muy útil para efectos didácticos, pues permite hacer una serie de comentarios dentro de un contexto, lo cual creemos le permitirá a lector una mejor comprensión de los mismos. De hecho con ese afán optamos por describir de manera muy sucinta las características de cada elemento del plan para sólo concentrarnos en sus aspectos más relevantes. No obstante se puede encontrar en el apéndice, un listado detallado de las actividades que incluiría cada elemento según la fase de que se trate.

Insistimos que no queremos dar la idea que un plan como el que exponemos es la única alternativa o que se tome como una receta mágica, pues corresponderá a cada empresa u organización escoger la ruta que mejor le convenga en función a sus circunstancias específicas y cultura organizacional. En la sección bibliográfica la

recomendación de algunos textos donde se pueden encontrar planes de implantación muy bien detallados.

Como se aprecia en la gráfica el plan tiene dos dimensiones: la primera está compuesta por cinco elementos y la segunda no es más que la expresión de estos a través del tiempo, distinguiendo diferentes etapas que se relacionan al círculo de Deming.

GRAFICA 6  
ELEMENTOS DE PLAN MAESTRO



*Yo de la teoría de la Calidad Total ya estoy hasta la coronilla*

La gráfica anterior permite observar como la implantación de Calidad Total está conformada por varios elementos que se interrelacionan entre si conformando un conjunto. Esta aclaración viene al caso por que en la práctica suele confundirse la aplicación de uno de los elementos con el desarrollo de todo el programa. Por ejemplo, el programa educativo para la calidad es ciertamente una de las partes medulares, pero por importante que sea su desarrollo no sustituye a las demás partes. Por ende si en paralelo no se realizan otras actividades o bien si no se busca vincular a la capacitación con una aplicación inmediata y práctica, todo queda en ejercicio teóricos que terminan por frustrar pues no se llega a nada concreto.

En la parte superior del diagrama se observarán varias fases que se asocian a los cuatros pasos del círculo Deming. Las etapas de preparación y preimplantación tienen

como finalidad llamar la atención a la necesidad de hacer algunas tareas previas antes de dar un inicio formal al proceso, entre las que destacaría desde luego la propia elaboración del plan maestro y la posibilidad de realizar sendos diagnósticos al sistema de calidad y al clima laboral.

La razón para destacar las actividades relacionadas a la educación para la calidad es que estas son de carácter permanente. En cambio las relativas a los otros elementos varían según se avance.

En términos muy generales podría decirse que el ciclo podría oscilar entre 12 y 18 meses. Pero ello dependerá de cada caso en particular. Insistimos por ello en que este enfoque metodológico se usa para efectos ilustrativos de tal manera que le sirva al lector para aplicar su propio criterio.

### **Ser congruentes y consistentes mediante la planeación**

Antes de exponer los objetivos de cada elemento es necesario reiterar el papel fundamental que juega la planeación estratégica. En primer lugar asegura que el plan maestro se enmarque y vincule al plan estratégico de la organización. En segundo, además de permitir que exista congruencia entre ambos, también lo hace para todos los elementos que integran al primero relacionándolos entre sí, dándoles un orden a través del tiempo. Por último si el ejercicio de planeación se repite periódicamente, es decir se planea y replanea con horizonte temporal definido, entonces se logrará que exista en el corto y mediano plazo consistencia entre acciones y objetivos, y de hecho en el mediano plazo, se podría llegar al punto donde la planeación de la empresa parta de las especificaciones y características de calidad que se le deben incorporar al producto o servicio.

### **Misión y políticas: Qué somos, qué queremos ser y en qué creemos.**

Como antes se mencionó el propósito de establecer la misión de una empresa es entender la forma como esta desea trascender, mientras que la visión define un ideal que se pretende alcanzar. La finalidad de tener a ambas claramente expresadas y conocidas por todos los miembros de la organización es centrar los esfuerzos y evitar la dispersión que la postre sólo redundaría en desperdicio de tiempo y dinero.

A su vez el señalamiento de algunos valores específicos implica hacer claro en que cree la organización y por ende sus miembros. Se trata de expresar valores comunes que identifiquen al personal con la empresa donde colaboran. Esto no significa la simple redacción de conceptos intrascendentes sino el compromiso de que las grandes y pequeñas acciones que cotidianamente se desarrollan sean consistentes con ellos. Esto hay que enfatizarlo, por que en lo por su superficialidad podría denominarse como el ramo de "decoración de oficinas" se suelen poner frases que chocan con realidad que se confronta al momento de entrar en ellas, lo cual lejos de crear un impacto favorable genera un efecto contraproducente que se resume en el engaño propio de las palabras huecas.

Por último la expresión de políticas, en particular la de calidad, debe establecer en términos claros y concretos la forma como los miembros de una empresa definen la calidad de los productos que elaboran o de los servicios que prestan. Quizá en principio

hacer esto podría parecer irrelevante. Pero para probar que no lo es, simplemente pregunte entre varios de los miembros de su empresa de diferentes niveles, que definan cuando dichos productos o servicios son de calidad; se sorprenderá de la dispersión de respuestas.

*¿Quién debe establecer dichas políticas de calidad?*

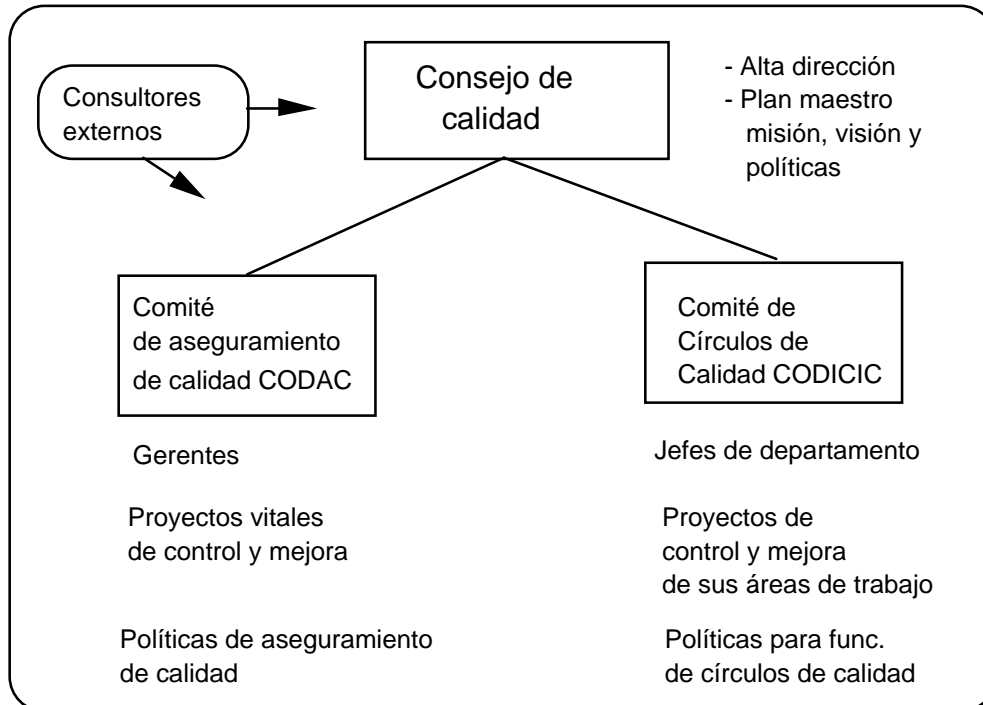
Como todo en calidad, las políticas deben ser producto del trabajo en equipo, particularmente del consejo de calidad y del comité de aseguramiento que deberán integrarse al menos por los tres primeros niveles de la organización. Asimismo es recomendable darlas a conocer a todos, pues el personal está en posibilidad de comprender la naturaleza y orientación de la empresa donde trabaja, dándole a ésta un rostro humano para propiciar confianza entre el personal y hacerlo sentir identificado con ella.

### **Organización para la calidad**

El objetivo de esta actividad es establecer una organización a través de la cual se distribuya el esfuerzo hacia la calidad en cada nivel organizacional, según su responsabilidad específica en la solución de los problemas o en el desarrollo de proyectos de mejora y reducción de costos.

En esencia lo que se hace es sobreponer a una estructura formal, que por lo general está alineada funcionalmente con otra informal, destacándose entre las características de ésta, el establecimiento de equipos interdisciplinarios, cuyo objetivo es desarrollar proyectos estratégicos de control, mejora o reducción de costos y que congregan a personal de diferentes áreas funcionales, lo cual hace que estos equipos se conviertan en prácticos antídotos para romper con el Feudograma.

GRAFICA 7  
Organización para la Calidad



*¿Cómo se establece en el tiempo la organización para la calidad y no implica ésta que exista más burocracia?*

Es evidente que la primera estructura que se establece es el Consejo de Calidad integrado de preferencia por los dos primeros niveles de la organización, pues ellos con el apoyo de consultores tendrán que definir el plan maestro de implantación, la misión y las políticas. Así mismo tomando en consideración la importancia que tiene la calidad para la empresa es recomendable que dicho órgano se convierta en la instancia más alta de dirección y sea donde se de seguimiento a la evolución de objetivos estratégicos y operativos.

Posteriormente incorporado al siguiente nivel jerárquico se establece el Comité de Aseguramiento de Calidad que se abocará al desarrollo de proyectos estratégicos de control, mejora y reducción de costos que deberán estar alineados con el plan estratégico de la empresa.

Casi de manera simultánea se establece el comité de círculos de calidad que puede tener dos versiones: una para empleados y otra para obreros y cuya función será promover la creación de círculos de calidad, orientar su desarrollo y dar seguimiento a sus proyectos que estarán vinculados a sus respectivas áreas de trabajo. En este caso y a diferencia de los equipos de mejora, la formación e integración de círculos es voluntaria, lo que implica que los supervisores deberán jugar un papel fundamental para alentar su creación, lo cual pone de relieve la importancia de su liderazgo.

## La calidad entra por la cabeza

Como se observa el desarrollo de la organización para la calidad se da mediante un proceso en cascada que parte de su cúspide hacia abajo. Ello reitera que la calidad debe entrar por la cabeza y hace evidente la concordancia en contenido, tiempo y dirección que debe existir con el programa educativo para la calidad. Por ejemplo no se pueden crear equipos de mejora cuando no se ha impartido capacitación para el trabajo en equipo y herramientas; es absurdo crear círculos cuando no se han impartido los cursos para facilitadores o bien no se ha iniciado la capacitación del nivel supervisor.

Un plan de implantación de Calidad Total implica forzosamente la coordinación de una serie de eventos de índole operativo y administrativo. Citemos algunos ejemplos: la organización del congreso anual de calidad; la facilitación de espacio y tiempo para las reuniones de círculos de calidad; el seguimiento de sus proyectos; la recopilación y procesamiento de la información para evaluar estadísticamente al plan de implantación; la coordinación de los trabajos de consultores y capacitadores externos, etc.

De lo anterior se desprende la necesidad de asignar a un área ya existente, que de preferencia que por esta u otras funciones ya reporte al Director General, o posiblemente de crear una nueva que se haga responsable de la coordinación del programa de implantación. Pero es importante resaltar que sólo esta será su función y que la responsabilidad de dirigir e impulsar el movimiento hacia la Calidad Total sigue siendo del Consejo de Calidad es decir de la Alta dirección. Esta aclaración es relevante por que en la práctica ha habido casos donde además de los administrativo se ha delegado esta responsabilidad, lo cual diluye el esfuerzo al desaparecer la posibilidad de ejercer un liderazgo bien definido.

*¿La estructura que se propone se aplica bien a un empresa grande, pero que sería aconsejable hacer en los casos extremos, es decir: empresas de cobertura nacional o las pequeñas y medianas?*

La dimensión de las empresas es un aspecto importante que debe considerarse no solo en el diseño de la organización para la calidad que se seleccione sino también en la programación del esfuerzo.

En el caso de empresas que tengan un corporativo donde se asientan sus oficinas centrales y una serie de plantas distribuidas en todo el país, lo conveniente es que el primero a partir del plan estratégico de la corporación, sólo establezca en base a él, los lineamientos generales de un plan de implantación para toda la organización y a ese nivel se encargue de su seguimiento y evaluación, para lo cual podría recurrir a una especie de auditorías de calidad cuya función sea asegurar la calidad de los planes de implantación. Mientras que cada una de las plantas debe ser considerada como una empresa integrada y tener total autonomía, dentro dichos lineamientos generales, de diseñar su plan de implantación y responder por él.

Sin embargo la respuesta anterior tiene un carácter general pues habría que evaluar en la práctica el grado de autonomía del que gozan dichas unidades productivas para desarrollar otras funciones gerenciales, pues si estas están muy centralizadas va ser

difícil aplicar la sugerencia planteada y quizá en este caso en particular debamos agregar el centralismo como una de las barreras para la implantación de Calidad Total.

En el caso de las pequeñas no es limitativo tener una organización muy reducida. Por ejemplo el propio grupo directivo puede ser simultáneamente consejo de calidad y equipo de mejora dedicándose a aquellos proyectos que definieron como estratégicos. De la misma manera es factible que el número de sus empleados y obreros sólo alcance para uno o dos círculos de calidad.

No obstante a pesar de estas dimensiones reducidas, la aplicabilidad de los principios y elementos básicos de la Calidad Total y de su respectivo plan de implantación siguen siendo los mismos y ello no debe ser motivo de desánimo en sus directivos para no adentrarse en una filosofía administrativa, que en cambio puede rendirles importantes beneficios.

La Calidad Total no es exclusiva de empresas grandes, medianas o pequeñas, ni tampoco de organizaciones públicas y privadas, en cambio si es exclusiva de aquellas, que sin importar tamaño o la naturaleza del accionista, están insatisfechas con su situación y tengan el coraje de iniciar el proceso de cambio.

#### *¿Reduce la Calidad Total el tamaño de la organización?*

El número de personas en una organización es resultado de diferentes factores que no siempre se aprecian a primera vista, razón por la cual se le trata como una causa y no como un efecto.

Así cuando las circunstancias apremian y se sienten las presiones en costos y flujos, una de las primeras decisiones que se toman es reducir la plantilla de personal. Sin embargo, no nos detenemos a pensar que un número excesivo de empleados u obreros puede reflejar varios tipos de problemas, por ejemplo: una misma tarea se realiza dos o más veces por que los procesos están mal diseñados o por que existe un control de calidad ineficiente que obliga al retrabajo o por que simplemente por inercia se desarrollan actividades innecesarias.

El despido de personal es algo muy delicado por que siempre tendrá un impacto traumático en la organización, tanto en los que se quedan como en los que se van. Los primeros, aun permaneciendo, se sienten inseguros, mientras que los segundos pueden sentirse devaluados y quizá hasta traicionados.

#### *El efecto resorte*

Por tanto no hay que actuar de manera irreflexiva para evitar pagar costos innecesarios como los mencionados, además de los económicos representados por las liquidaciones y por que la evidencia demuestra que las empresas que proceden de esta manera, terminan en un plazo relativamente breve a tener tanto o más personal que cuando iniciaron los despidos. De esta forma la plantilla observó el mismo patrón de un resorte que se comprime y después se libera, alcanzando incluso un tamaño mayor al que tenía en estado de reposo.

En un plazo inmediato la Calidad Total no debe impactar el número de personas. No obstante a mediano y largo plazo es muy probable que tienda a reducirlo como consecuencia de tres factores: Primero, al haber paulatinamente mayor posibilidad de autocontrol por parte del propio trabajador y empleado se requerirá menor supervisión: Segundo, la reducción de defectos disminuirá las necesidades de retrabajo y; tercero el rediseño de procesos y su normalización pueden obviar actividades inútiles.

Pero al llegar a este momento, que por experiencia propia reconocemos como desagradable, una empresa que se precia de creer y vivir la filosofía de Calidad Total no puede actuar como cualquier otra y en cambio debe ser fiel a la premisa de reconocer la dignidad humana de quienes la integran o la de aquellos que por circunstancias ajenos a ellos deben ser retirados.

Y en esto hay que ser muy enfático, porque cuando se lastima la dignidad de los que se van, se hace lo mismo con la de los que se quedan, pues aún cuando estos se sientan más afortunados, siempre tendrán algún amigo entre los despedidos o simplemente tomarán conciencia del comportamiento utilitario de los directivos de su empresa y de sus dos caras: aquella que se muestra de la puerta hacia dentro y la que se enseña de la puerta hacia fuera. Ambivalencia nada útil para cimentar en ella un liderazgo efectivo.

Por tanto habrá que diseñar planes de apoyo a los despedidos, que no necesariamente tienen que implicar el uso de recursos o al menos una porción importante de ellos. Por ejemplo, reentrenamiento, cartas de recomendación, boletines informativos a otras empresas, etc. son sólo algunos ejemplos de acciones y sobre todo de actitudes que demuestran ante todo, el respeto por el ser humano y el reconocimiento hacia el excompañero.

### **Sistema educativo para la calidad**

Su objetivos centrales son hacer consciente de manera periódica a todo el personal sobre la importancia de la calidad y capacitarlos en el uso de la herramientas y en el trabajo en equipo.

En síntesis el proceso educativo hacia la calidad debe tener cuatro objetivos básicos:

#### **i) Desarrollar una cultura hacia la calidad**

Para esto es preciso comenzar por hacer consciente al individuo y a la organización en su conjunto sobre la importancia que tiene la calidad, por lo que éste tipo de formación, una vez impartida durante una primera etapa a todo el personal, debe formar parte del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.

Sin embargo aún cuando en éste proceso se resalten los conceptos comunes de la Calidad Total, es importante imprimir los valores propios de cada organización, pues cada empresa a partir de bases comunes debe desarrollar su propia cultura de calidad. Y esto es algo que tiende a ocurrir por que a fin de cuentas esta estará inserta en una cultura organizacional previamente establecida.

Reconocer lo anterior es importante para evitar la copia mecánica de modelos o el seguimiento dogmático de autores y consultores. El reto está en saber tomar lo mejor de una cultura existente, es decir partir de sus valores y buscar integrar a ella otros nuevos, que posiblemente impliquen transformar y alterar conceptos con los que hasta ese momento se habían aceptado.

ii) Capacitar para el trabajo en equipo

Cabe señalar que el propio trabajo en equipo requiere de un entrenamiento específico pues de lo contrario se termina trabajando en montón, lo cual convierte en tediosa una actividad que pudo ser muy estimulante.

Las organizaciones cuyo personal en todos los niveles está entrenado para trabajar en equipo y que de hecho éste es uno de sus principales valores, adquieren una gran flexibilidad y capacidad de respuesta pues particularmente por el carácter interdisciplinario de los equipos de mejora, logran sobreponer a una estructura funcional otra interfuncional y donde la estrecha comunicación entre diferentes áreas es una de sus constantes.

De ahí se desprende que una organización que aprende a trabajar en equipo está creando uno de sus activos más importantes y además de combatir una de las debilidades más endémicas de las organizaciones: el feudalismo.

iii) Crear un lenguaje común y dotar al personal de una metodología para identificar y resolver problemas o emprender proyectos de mejora.

Cuando se habla de metodología estadística en Calidad Total nos referimos en principio a las llamadas siete herramientas. En especial la práctica me ha demostrado que esta última palabra "herramientas" tiene un significado literal.

En efecto tuvimos la oportunidad de dirigir dos empresas. En la primera su personal conocía el alcance de las siete herramientas, lo cual equivalía a que sus obreros portaran estas en una caja imaginaria, que no sólo les permitía diagnosticar y resolver sus problemas cotidianos, sino todavía algo mejor, les daba la seguridad de que podían hacerlo.

Por el contrario en la segunda empresa - típica empresa empobrecida por las pifias de sus exdueños que se enriquecieron de manera efímera a costa de sangrarla - la actitud de sus obreros era la situación opuesta. Es decir su caja de herramientas estaba completamente vacía, y por ende, su reacción frente los problemas, se resumía en frustración y a dejar que el tiempo los resolviera.

La estadística es el lenguaje de la calidad. Pero a nuestro modo de pensar debe ser el de cualquier empresa abarcándola a todo lo largo y lo ancho. Esto pone de manifiesto la necesidad de que la alta dirección se capacite en el manejo y utilidad de las siete herramientas, pues de ella dependerá en gran medida que su uso de vuelva común.

Si el Director General y el siguiente nivel jerárquico logra comprender y apreciar la importancia que tiene el uso de la estadística y otras herramientas administrativas, se

creará un poderoso estímulo para promover un cambio cultural que desarrolle una disciplina a través de la cual los planes, programas, problemas, críticas, etc. se presenten estadísticamente y se deje atrás el "me late" a cambio de tener un enfoque más científico.

iv) Desarrollar el hábito de la mejora continua

En páginas anteriores hicimos a este respecto una descripción específica de los objetivos de éste programa. Solamente habría que reiterar que debe abarcar a todo el personal desde el Director general hasta el obrero de menor jerarquía, lo que desde luego implica que el programa específico se estructure reconociendo las necesidades de cada nivel jerárquico y que también considere no sólo a la plantilla presente sino a la futura.

Así mismo conviene enfatizar que en términos generales la capacitación y el adiestramiento, y sobre todo la que está imparte en el ánimo de implantar Calidad Total, implica crear un poderoso activo intelectual dentro de la empresa, que a la postre derivará en un mejor uso de sus activo físicos y de sus recursos financieros.

Desde esa perspectiva la creación de dicho activo intelectual, que en esencia significa dotar al personal de conceptos y metodologías. Es decir en el sentido literal de la expresión: "llenar su caja de herramientas útiles" tiene como objetivo facilitarles un uso pleno de su experiencia y capacidad intelectual.

*¿Cuáles son los elementos críticos para asegurar el éxito de los programas de capacitación y adiestramiento?*

En nombre de la capacitación y adiestramiento se han gastado muchos millones de pesos, invirtiéndose además una gran cantidad de horas hombre. Sin embargo no es extraño encontrar que en buena parte de los casos, los resultados han sido insatisfactorios.

Sin embargo, antes de explicar por que definamos los términos capacitación y adiestramiento. El primero se refiere a preparar al individuo para estar en posibilidad de ocupar una posición de mayor nivel de responsabilidad. Lo segundo, consiste en habilitarlo para que desarrolle con efectividad la función que ya desempeña.

*La vieja historia de tener un plan*

Los programas de capacitación y adiestramiento deben estar enmarcados en el plan de la empresa, que a su vez tendrá como punto de partida un claro entendimiento de su visión y misión. La primera hemos dicho, expresa hacia donde se desea llegar, mientras que la segunda, sintetiza su quehacer fundamental bajo circunstancias específicas.

Teniendo este marco de referencia, la capacitación y el adiestramiento serán medios para desarrollar paulatinamente en su personal, un poder técnico orientado hacia aspectos estratégicos y que por tanto deberá consolidarse como uno de sus principales activos. De lo contrario dichas actividades se convierten en fines en si mismos - se

capacita porque hay que capacitar- o en justificantes de la existencia de estructuras burocráticas que poco o nada aportan a la organización.

La capacitación inocua también crea en la persona un sentimiento de frustración, pues el impulso motivador que le pudo haber representado participar en algún curso, se desvanece cuando en la práctica diaria no encuentra la forma de aplicarlo. Y esto es algo que merma la calidad de vida en el trabajo.

Planear los procesos de capacitación, requiere conocer las necesidades del personal tanto en su conjunto como en lo individual, confrontando su situación presente con aquella meta que se desea alcanzar. Esto implica que a nivel de la empresa lo que se busca es el desarrollo de la organización de manera armónica, mientras que a nivel de cada persona, capacitar y adiestrar deben ser consideradas como herramientas para favorecer la realización de los planes de carrera y formación, ya sean empleados y obreros, lo que su vez serán pieza importante de sus respectivas evaluaciones.

### Conocer al cliente e identificar los atributos de calidad que requiere

De lo anterior se desprende que los objetivos de las áreas de capacitación deben tener como punto de partida la comprensión de las necesidades de sus clientes internos, entendiendo por estos a: las direcciones general y de recursos humanos, la línea y cada individuo en particular.

Satisfacer los requerimientos y expectativas de todos ellos, requiere en primer término especificar en cada caso los atributos de calidad que aprecian de los servicios provistos por el área de capacitación. Por ende estas y sus clientes deben definir conjuntamente los servicios que se requieren, su características de calidad, la forma de evaluarlas y los parámetros mínimos aceptables.

Más aún en muchos casos es recomendable por la especialización del temas, que los usuarios sean los que seleccionen a los capacitadores y lleven el control del curso, asumiendo las áreas de capacitación sólo un role de facilitadores.

Hay directivos - muchos más de lo que uno cree- que ven con desprecio la posibilidad de asistir a un curso o un seminario. Sobre todo cuando este tipo de eventos se lleva a cabo en compañía de subordinados, lejos de esa protectora distancia que es el ancho de su escritorio. De hecho piensan que la necesidad de capacitación y adiestramiento, marcha en sentido inverso a la posición que se ocupa en el organigrama; es decir, entre más alto se asciende menor se requiere capacitarse. ¿Se imagina usted lo que pasaría si los pilotos de avión pensarán lo mismo?; Si así fuera : ¿ se subiría usted a un 747 ?

Por ende un factor crítico para el éxito de un programa de capacitación es que esta sea una de las tareas fundamentales de la empresa, particularmente impulsada por la alta dirección, cuyos integrantes deben estar dispuestos a participar como receptores de la misma y proveedores; es decir, actuando como capacitadores internos. Esto no sólo permite verter en los subordinados la experiencia acumulada sino también refuerza la autoridad moral de los jefes. Y esta a diferencia de la jerárquica no va implícita con el puesto, sino con la persona que lo desempeña.

*¿Por qué considera que la capacitación tiene una relevancia estratégica para las empresas y por ende para el país?*

La adquisición de conocimientos es en el ser humano un proceso inacabable. Posiblemente varían los medios y también la velocidad con la que los adquirimos, pero siempre será una constante de nuestra vida diaria, que nos permite enmarcarla y entender mejor la realidad en la cual nos desenvolvemos.

Esa constancia, esa dinámica incesante, ese hábito inadvertido significa un eslabonamiento que entreteje lo pasado con lo presente, se une lo que aprendemos con lo que conocemos. Y así no planteamos y replanteamos el mundo nuestro. No el gran universo, no las grandes cuestiones, sino aquel que se refiere a nuestra inmediata realidad, esa arena donde cada día libramos una lucha para no caer en el conformismo del *estar*, a cambio de poder *ser*. Palabras cuyos significados podrían parecer equivalentes. Pero que aplicadas a la actitud con la que encaramos la vida resultan en extremo distintas. La primera es solo visión pasiva; dejarse llevar pensando con ello obtener seguridad; en cambio la segunda implica riesgos, pero también vivir la aventura de buscar trascender.

Por eso es importante que al hablar de capacitación consideremos que va dirigida a seres humanos. Es decir que no se trata de entes anónimos que simple y mecánicamente asimilaban una serie de conocimientos. Para que más tarde- como computadoras programadas - los lleven a la práctica. Por el contrario los adaptarán a su vida, articulándolos con otros elementos adquiridos con anticipación, y también crearán a partir de ese acto de enseñanza, una serie de expectativas respecto a su futuro personal.

De lo primero se deduce la relevancia que tiene para la capacitación, que sea concebida como una estructura que se inserta en otras desarrolladas previamente. De ahí la importancia de la preparación académica que se obtuvo con anterioridad. En otras palabras, la acción de capacitar no empieza en el centro de trabajo sino mucho antes; allá en las aulas de las escuelas primarias, secundarias, preparatorias y universitarias a través de las cuales pasaron alguna vez, los que hoy son empleados, obreros y profesionistas.

Este es un hecho que se evidencia al momento del reclutamiento y selección de personal; cuántas veces los simples exámenes de admisión revelan carencias en cuestiones tan elementales como la ortografía, redacción o aritmética, producto de lagunas generadas en los años escolares. Y que a la postre se constituyen en obstáculos que las empresas deben resolver si desean maximizar los resultados de sus programas de capacitación. Este es un planteamiento que nos puede llevar a una conclusión un tanto curiosa, pues con frecuencia se discute la falta de vinculación entre la industria y los medios académicos, cuando en la práctica esta disociación se puede aplicar no sólo a cuestiones técnicas, sino también a otras más elementales.

Participar en cualquier tipo de programa de capacitación deriva por lo general en la creación de expectativas por parte de quien lo cursa, que van desde un sentimiento positivo al saberse reconocido hasta la esperanza de que así estará en posibilidad de lograr mejores remuneraciones. Por ello con frecuencia uno se encuentra frente a la

visión retrograda de algunos directivos, que prefieren minimizar la capacitación del personal como una fórmula para retenerlo, lo cual no deja- ante tamaña estupidez- de parecer ingenuo, pues es obvio que esa visión primitiva de la administración, seguramente estará presente en otros aspectos de la empresa, lo que en suma provocará que obreros y empleados emigren a otros centros de trabajo en busca de mejores oportunidades.

## Capacitar para ser mejor y vivir mejor

Hemos dicho que una empresa es un conjunto de seres humanos que trabaja organizadamente para elaborar un producto o prestar un servicio. Y la calidad de estos- es decir la Calidad Total - dependerá de todos los elementos que intervienen en ella. Desde esta perspectiva queda claro que la capacitación es una parte importante de la calidad de vida de sus recursos humanos.

Cuántas cosas no se dicen a diario respecto a la importancia del recurso humano. Sin embargo a menudo parecen estribillos huecos que se repiten mecánica y machaconamente, como si mediante ese esfuerzo tenaz se quisiera dibujar una realidad concreta, a partir de un puñado de ideas vagas que no logran convertirse en hechos tangibles o bien que se deshilvanan sin llegar a formar una estrategia.

Al considerar la capacitación como una parte de la calidad de vida del trabajador y el empleado, deberá verse conjuntamente con otros elementos, entre los que pueden destacarse los sistemas de compensación a través de los cuales se ofrezca una retribución justa reconociendo las habilidades recién adquiridas y los métodos de trabajo que permitan pasar de la teoría a los hechos. Si esto no ocurre los programas de capacitación no trascienden en la práctica y terminan por crear un sentimiento de frustración en el individuo.

Todo esto nos sirve de base para afirmar que la capacitación del personal - entendida esta en su sentido más amplio- juega una papel fundamental en la implantación y desarrollo del movimiento de Calidad Total.

## Informar es también una forma de capacitar y de madurar

Sin embargo, como queda claro en los programas encaminados a preparar al personal para el trabajo en equipo, la capacitación no puede concebirse únicamente como la impartición de conocimientos de cierto valor técnico, sino que debe vérsese en un sentido más amplio abarcando también el desarrollo de actitudes. Y en esto tiene un relevancia fundamental el papel del sindicato.

Administrar es en esencia comunicar: se transmiten ideas, instrucciones, proyectos, órdenes, conceptos, etc. a través de las cuales se busca que un conjunto de personas desarrolle con orden y armonía una serie de tareas encaminadas a ciertos objetivos. Empero este planteamiento no se aplica con la misma uniformidad a lo largo de la organización, de tal manera que el énfasis por informar languidece a medida que se descende en la estructura jerárquica.

Si bien es cierto que por obvias razones los asuntos estratégicos deben circunscribirse a los niveles más elevados, también es verdad que la ausencia total de información respecto al rumbo que sigue la empresa, coloca a esta última como una embarcación donde todo mundo sabe que hacer, pero nadie conoce a donde va. Esto señala la necesidad de informar periódica y sistemáticamente a todos respecto a los elementos más relevantes de la empresa. Y para esto en el nivel obrero es preciso reconocer la importancia del sindicato, como un interlocutor adecuado que permita comunicar a la mayoría de los miembros de la empresa- que son los sindicalizados - la misión y bases fundamentales de su proyecto.

Esto nos lleva a plantear la necesidad de capacitar a los comités sindicales. Pero esto no se refiere a cuestiones técnicas sino a asuntos vinculados a su función como líderes. Que diferencia tan abismal existe entre la capacitación que se le proporciona a los ejecutivos de las empresas y la nula atención que se le pone a los ejecutivos sindicales. Simplemente se da por hecho que por tener las características personales que les permitieron alcanzar esa posición es suficiente para que ejerzan sus funciones. No nos percatamos que es a través de estos mediante los cuales nos comunicaremos con el grupo más numeroso de la empresa. Por que entonces con su consentimiento, no capacitarlos en aspectos tales como liderazgo, trabajo en equipo, manejo de reuniones, utilización de medios audiovisuales, etc.

A muchos estas ideas podrían parecer arriesgadas o bien una forma de alienación. Sin embargo parten de reconocer que el perfil del obrero contemporáneo dista mucho de aquel que tuvo antaño; hoy está más expuesto a información; su nivel académico es mejor y finalmente, en las empresas es capacitado y adiestrado en el manejo de tecnologías modernas. Por ende sería contradictorio que a esa persona quisiéramos dividírle el cerebro en dos; una parte que se le desarrollaría en cuestiones técnicas y otra, que se mantendría estática vinculada a cuestiones sindicales.

Los tiempos presentes imponen la necesidad de transformar una buena parte de las normas y costumbres que durante años han servido de base para normar las relaciones contractuales, lo cual enfatiza más la necesidad de capacitar como dirigentes a los líderes sindicales e informar a la base en forma periódica. De otra suerte prevalecerán todo tipo de suspicacias, pues es evidente que a nadie le gusta recorrer un camino a oscuras cuyos alcances no se comprenden. Capacitar para informar es en nuestro país un necesidad y una obligación debe estar en manos de quien más sabe, ya que la elevada concentración de la riqueza al hacerse manifiesta en las empresas, revela la gran brecha que existe, a diferencia de otros países, entre el nivel administrativo y el personal obrero.

Por ende si la capacitación se le concibe en un sentido amplio, concluiremos que su principal reto, no es tanto servir de medio para mejorar las utilidades de la empresa, sino ser un instrumento que eleve la calidad de vida de quienes las hacen posibles.

### **Calidad de vida en el trabajo.**

El objetivo es mejorar consistentemente los factores objetivos y subjetivos que determinan la calidad de vida en el lugar de trabajo.

Qué pasa si vemos a obreros y empleados como clientes; si así fuera nos deberíamos preguntar: si a diario, cuándo ellos cruzan al salir las puertas de la empresa han satisfecho la expectativas que tuvieron al momento de entrar, lo cual no es otra cosa que evaluar su calidad de vida en el trabajo, misma que en la medida que transitamos hacia una sociedad mejor capacitada e informada, tiene por lógica consecuencia un umbral más alto cada día.

No obstante el término calidad de vida es mucho más amplio de lo que creemos significa en una primera instancia. De hecho hay autores<sup>1</sup> que sostienen que dicho concepto más que ser un término cuyas fronteras se pueden establecer de manera precisa, es en realidad un enfoque gerencial orientado a la gente y no a las cosas y en el que interactúan administradores, supervisores, obreros y empleados en la resolución de problemas que les son comunes.

Por ende dicha interacción es: cooperativa y no autoritaria; evolucionaria y cambiante y no fija; abierta y no rígida; informal y no basada en reglas; interpersonal y no mecánica; orientada a resolver problemas; y sustentada en el respeto mutuo.

Sobre estas bases en el concepto de calidad de vida incorpora un amplio número de términos y nociones:

- Efectividad industrial
- Desarrollo de los recursos humanos
- Efectividad organizacional
- Reestructuración del trabajo
- Enriquecimiento del trabajo
- Reestructuración organizacional
- Sistemas socio-técnicos
- Humanización del trabajo
- Trabajo en equipo
- Cooperación entre el personal y la empresa
- Participación del trabajador

La lista anterior pone de relevancia una premisa fundamental que de hecho es contraria a las ideas prevalecientes, es decir se trata de ganar-ganar y no de que la ganancia de una de las partes sea por necesidad la pérdida de la otra.

En otras palabras la creencia general es que hablar de calidad de vida implica por necesidad quitarle algo a la empresa para dárselo al trabajador o al empleado. De ahí que estos sea algo que tienda en muchos casos a ser pospuesto. Por el contrario calidad de vida debe incluir la efectividad del trabajo de todos los miembros de la organización, que hará más sana la situación productiva y financiera de ésta, lo cual es una condición sine qua nom para que exista la primera de otra manera no hay con que sostenerla.

---

<sup>1</sup> Mills Ted, What is quality of working life?, extracto de " The name that isn't there" y que fue presentado al Centre International de Recherches et d'Études en Management, en Montreal, Canadá el 8 de junio de 1978.

Desde una perspectiva de Calidad Total resultan entonces determinantes para desarrollar la calidad de vida aspectos como: el trabajo en equipo, los sistemas de compensación, los planes de carrera, la formación de cartas de reemplazo, los sistemas de evaluación y reconocimiento y desde luego el conjunto de actividades culturales, sociales y deportivas.

La efectividad de todos estos aspectos debe reflejarse en el clima laboral. Por ello desde las etapas de preparación es conveniente evaluarlo, para determinar el grado de satisfacción de obreros y empleados respecto a su trabajo, empresa, lugar de actividades, jefes, pares y subordinados.

*¿Por qué a muchas empresas les cuesta tanto trabajo pasar del dicho al hecho cuando se trata del concepto de calidad de vida?; ¿Por donde sería necesario empezar para hacerlo realidad?*

Llama la atención que en algunas reuniones, especialmente cuando en una organización se congrega a empleados y obreros para transmitirles algún mensaje, suele mencionarse, a veces con vehemencia, la intención de mejorar su calidad de vida. Pero a menudo todo queda en la expresión de un deseo que nunca trasciende a una realidad concreta; se explota la nobleza de una idea que en principio entusiasma al oyente, creando un efecto positivo que mengua hasta desaparecer.

### **Si no lo medimos no lo podemos mejorar, pero eso no hace desaparecerlo**

El diseño de una estrategia para mejorar la calidad de vida en el trabajo debe partir de un análisis del clima organizacional, es decir de una evaluación del grado de satisfacción que obreros y empleados pueden percibir respecto a cuestiones tangibles (condiciones de trabajo, remuneraciones, etc.) e intangibles (relación con jefes y subordinados).

A muchos directivos la idea de preguntar alrededor de estos temas les entusiasma. Sin embargo es importante tener en mente que la realización de este tipo de encuestas entraña un compromiso, pues puede establecer en la cultura de la empresa una nueva manera de hacer las cosas. Por ende habrá que actuar en alguna medida para resolver los planteamientos que se hagan. De otra suerte el entusiasmo que se pudo haber despertado entre el personal al sentirse considerados, puede transformarse en un sentimiento de frustración creándose un efecto boomerang.

Quizá por este compromiso, algunas personas prefieren no realizarlo. Pero eso significa comportarse como la avestruz, ya que negarse a evaluar el ambiente laboral de sus empresas, no implica que los grados de insatisfacción desaparezcan y menos que los problemas derivados de ella se corrijan por si solos. Por ende es factible suponer que la falta de reconocimiento a este tipo de situaciones puede inhibir el esfuerzo por transformar aspectos básicos de la cultura organizacional de una empresa.

La explicación a esta negativa proviene en más de los casos del temor de no estar en posibilidad de responder a las inquietudes que posiblemente se plantearían o bien se

argumenta que ya se conocen las respuestas de antemano, lo cual no justifica que no se haga nada por resolverlos. Pero ambos casos implican de alguna manera cierta ingenuidad pues se está dispuesto a proseguir sin conocer a fondo en que grado obreros y empleados están convencidos a participar.

Lo anterior puede crear situaciones contradictorias, ya que por una parte se estaría tratando de inducir un cambio de cultura organizacional orientado a la Calidad Total (?), pero en el ámbito del recurso humano esto tendría una aplicación restringida. Si esto lo viéramos en términos de satisfacción de necesidades encontraríamos un desequilibrio ya que se estaría tratando de resolver las psicológicas, cuando todavía no se satisfacen las fisiológicas.

Quiénes hacen posibles los cambios en una empresa son sus recursos humanos, lo demás es solo materia Pretender avanzar ignorando su situación o suponiendo que la conocemos, no solo implica el riesgo de terminar deteniéndose, sino también caer en una inconsistencia elemental: pretender resultados que abarquen a la organización a todo lo ancho y largo, cuando en paralelo el alcance de los esfuerzos es parcial. Y eso no es Calidad Total, aunque así lo supongamos.

*¿Podría mencionar un ejemplo práctico de los riesgos que se corren por no tener claramente evaluado el clima organizacional?*

El grado de satisfacción de los subordinados con sus jefes es clave en la implantación pues si es muy bajo significará que hay un liderazgo débil que puede poner en riesgo todo el programa. A manera de ejemplo conviene citar el caso de los supervisores.

El nivel de supervisor presenta en la práctica una situación contradictoria. Por un parte juega un papel clave en el manejo de la empresa pues de facto en las manos de los supervisores está la conducción de los recursos materiales de la empresa y de la mayor parte de su personal, lo que implica administrar un buen número de cláusulas del contrato colectivo. Sin embargo, por la otra, su ubicación dentro de la estructura organizacional los hace sentirse incomprendidos pues los empleados de confianza los ven como miembros de la categoría más baja, mientras que los obreros los consideran los representantes de la empresa.

Al prevalecer esto último, en muchas empresas la posición del supervisor se reduce a la del arriero, por lo que esos puestos suelen ser ocupados por personal no calificado y menos aún capacitado para dirigir personal. Así su autoridad frente a los obreros se reduce a nada, lo cual en algunos casos tiende a acentuarse por los empalmes que ocurren en las estructuras de sueldos y salarios mal diseñadas, de tal manera que las categorías de los obreros más calificados ganan más que sus supervisores.

Con estos antecedentes imaginemos si procediéramos a implantar Calidad Total sin conocer el clima laboral entre supervisores y subordinados. No es difícil darse cuenta que nuestra ignorancia solo nos conduciría al fracaso. Lo cual es todavía más obvio si recordamos que los primeros son el elemento clave para la eventual formación de círculos de calidad. En síntesis lo anterior confirma también la necesidad de conocer las fuerzas y debilidades de la empresa antes de la implantación de Calidad Total.

*¿Cómo mejora el clima la implantación de Calidad Total y en particular como afecta las relaciones con el sindicato?*

En la práctica el establecimiento paulatino de los Círculos de Calidad tiende a mejorar el clima laboral por dos razones. La primera por que sus integrantes se sienten reconocidos en su dignidad y capacidad intelectual pues son ellos quienes por voluntad propia los integran y seleccionan los proyectos de control y mejora que desean desarrollar. En segundo lugar, si el supervisor tiene autoridad sobre los trabajadores y está bien capacitado como facilitador para la formación de círculos, la creación de estos mejorará su relación con los subordinados. Por último es muy factible que muchos de los proyectos seleccionados se refieran a cuestiones de seguridad industrial que normalmente se tratarían por conducto de algún funcionario sindical a través de la Comisión de Higiene y Seguridad, por lo que al desahogarse por otra vía se descarga de asuntos la agenda entre sindicato y empresa.

Esto último es un aspecto que vale la pena subrayar pues hasta ahora hemos insistido mucho en el cambio de cultura organizacional a nivel de directivos, cuando en la práctica según desciende la implantación de Calidad Total en la estructura de la empresa se observa que también propicia cambios en la cultura sindical, pues al prevalecer una atmósfera de mayor cooperación mutua y de menor reclamo y existir los foros y los medios para resolver problemas, algunos funcionarios sindicales empiezan a sentirse subutilizados, lo cual no quiere decir que ya no sean necesarios sino que es indicativo de que ellos, al igual que los responsables de las áreas de Recursos Humanos tienen que ver las relaciones obrero-patronales desde un ángulo diferente: lo que interesa es que la empresa sobreviva y mejore pero con un justo equilibrio entre las partes, por eso insistimos en el enfoque de ganar-ganar, tanto en lo económico como en lo humano.

*¿Cómo se debe vincular las políticas de compensación con la implantación de Calidad Total?*

Así como a nivel de una empresa es justo pensar que uno de los objetivos que persigue con la implantación de Calidad Total es mejorar su situación financiera, aunque ello no sea uno de los efectos más inmediatos, también es factible suponer por simple simetría de efectos que un empleado esperará que esta filosofía, además contribuir a fortalecer su fuente de trabajo y de ayudarle a satisfacer sus necesidades psicológicas en cuanto al reconocimiento y pertenencia, también se traduzca en una mejora de su nivel de vida.

En términos generales un buen sistema de compensación debe estar basado en una metodología moderna para asegurar: que haya equidad entre nivel de responsabilidad y escala de remuneración; que reconozca el desempeño; que sea acorde con el mercado industrial y regional al que pertenece la empresa y permita una rápida capacidad de respuesta ante los movimientos de estos; que sea competitivo convirtiéndose no sólo en un mecanismo que facilite el reclutamiento de personal sino también su retención al permitir capitalizar los esfuerzos que se realicen para el desarrollo de personal y; que considere las posibilidades presupuestales de la empresa.

Pero además de los elementos anteriores desde un punto de vista de Calidad Total conviene destacar dos adicionales. El primero es que la descripción de los puestos y los

factores de evaluación deben considerar la participación del individuo en el movimiento hacia la calidad como un aspecto inherente a su puesto y segundo, las bases de la política compensación y de evaluación sean conocidas de antemano por todos los involucrados.

En particular la claridad en las reglas y en los tiempos evita desgastes inútiles derivados de la sospecha de inequidad o del sentimiento de injusticia cuando no se conocen y comprenden las razones que explican aumentos diferenciales. De la misma manera al conocerse los períodos de evaluación se eliminan los ciclos de ánimo y desánimo que se observan cuando los aumentos se otorgan en el punto donde la tenacidad del empleado vence la paciencia del empleador.

*¿En el caso del personal sindicalizado como se beneficia tangiblemente de la implantación de Calidad Total?*

Por lo que hace al personal sindicalizado los beneficios deben manifestarse de dos maneras: una de carácter contractual y la otra mediante el sistema de reconocimientos que se diseñe en el plan maestro.

Respecto al primero es importante mantener un enfoque agregado de la productividad estableciendo con claridad los parámetros de referencia que serán utilizados para evaluar la productividad, lo cual tiene tres ventajas. En primer término dichos indicadores deben reflejar aspectos que para la empresa resultan críticos mejorar, según se desprenda de su plan estratégico. En segundo lugar al tener un carácter general se facilita la administración de los bonos de productividad que llegaran a establecer, evitando caer en los bonos particulares por actividades específicas que a la postre hacen que se pierda el control sobre ellos, y por último, se trasmite a todo el personal que lo importante para la sobrevivencia del negocio es la productividad del conjunto y sólo la de algunas de sus partes.

Por su lado el sistema de reconocimientos más que satisfacer necesidades materiales - aunque puede incluir la entrega de algún presente el valor más bien simbólico- su finalidad es satisfacer la necesidad de un reconocimiento social y de pertenencia.

### **Desarrollo de sistemas y procesos para la calidad**

El objetivo es el establecimiento y la normalización de los procesos, lo cual puede implicar rediseñarlos mediante su reingeniería y el diseño de un sistema de información que permita dar seguimiento a aquellas variables que de acuerdo al proceso de planeación se consideran críticas.

Del objetivo descrito se distinguen dos partes: los procesos y el sistema de información. Ambas están interrelacionadas por que en alguna medida la segunda deberá nutrir a la primera y por que sumadas constituyen la base para establecer el sistema de aseguramiento de calidad, mismo que resulta fundamental para el cumplimiento de las normas internacionales y nacionales de calidad y para estar en posibilidad de diseñar un programa de mejoras de calidad y reducción de costos.

Desafortunadamente en la práctica es común encontrar que no existe ni lo uno ni lo otro. Por lo que antes intentar un esfuerzo a fondo para implantar Calidad Total es aconsejable detenerse a remediar esta deficiencia. Para lo cual en el diseño de los procesos, habrá que considerar que el flujo de producción de la empresa u organización desde una perspectiva muy amplia, que se inicia desde el proceso productivo del proveedor y termina en el comportamiento del producto o servicio en manos del cliente y de lo cual se deducen dos tareas muy importantes en ambos extremo que debe incluir un sistema de aseguramiento de calidad: la certificación de los proveedores y los procesos para evaluar el producto o servicio en el mercado.

### **Aseguramiento de Calidad, la ISO 9000 y su certificación**

En términos generales un sistema de aseguramiento de calidad es un conjunto acciones planeadas (verificar y evaluar a través de auditorias ) que se desarrollan de manera sistemática con el propósito de detectar, eliminar y evitar la recurrencia de aquellos elementos o causas que originan problemas de calidad, impidiendo la satisfacción de las expectativas y necesidades del consumidor o usuario.

De lo anterior se deduce que el proceso productivo abarcará desde la recepción de insumos hasta el comportamiento del producto o servicio en manos del cliente. Por ende si consideramos que el objetivo último es proveer un calidad esperada con un mínimo de variación, el sistema de aseguramiento deberá hacer los mismo con cada una de las partes que integran el proceso: Insumos, energía, mano de obra, funcionamiento del equipo y recursos humanos. Como se aprecia en la siguiente gráfica:

Un sistema de aseguramiento de calidad es esencia la forma como en la práctica mediante el autocontrol se puede construir la calidad en cada fase del proceso de acuerdo con las necesidades del cliente, minimizando a su vez los costos de la mala calidad. Dicho sistema abarca básicamente cuatro aspectos:

#### Diseño del producto o servicio

El punto de partida es la calidad de diseño. Esto implica determinar cuáles son los elementos que deben estar presentes en el producto o servicio para que el cliente satisfaga sus necesidades. Esto implica entender con claridad cuáles son las características de calidad sustitutas que se logran las verdaderas. Por ejemplo para el caso de un automóvil: característica sustituta: sistema de engrase sellado; característica verdadera: ahorro en los servicios; Característica sustituta: sistemas inflables en caso de impacto; característica verdadera: seguridad.

#### Ingeniería y control del proceso

El objetivo es mantener un control de las variables críticas del proceso que precisamente tengan un influencia en las características de calidad definidas de antemano. Para ello es indispensable que los procesos estén bien definidos, normalizados y haya un seguimiento estadístico con el fin de asegurar su control y mejora

## Inspección

Mediante la inspección se plantean puntos de control que permita dar seguimiento y oportunidad de ajuste a un mínimo costo.

## Valoración, medición de la calidad del servicio y rediseño

La finalidad es conocer de manera sistemática el comportamiento del producto o servicio en manos del cliente, a fin de realizar las modificaciones (reingeniería) que sean necesarias al proceso, ya sea por que existe insatisfacción o como consecuencia del cambio de expectativas del consumidor, lo cual puede originarse por efecto del desarrollo tecnológico o como resultado de alguna mejora introducida por un competidor.

Por último el cumplimiento de los procesos para el aseguramiento de calidad deberá evaluarse mediante auditorias de calidad del sistema.

*¿Es la ISO 9000 equivalente al sistema de aseguramiento de calidad?<sup>2</sup>*

Teniendo como su origen la búsqueda de criterios comunes para el establecimiento y negociación de especificaciones de calidad entre clientes y proveedores de productos industriales, surgió la necesidad de ir un paso atrás de la norma misma. Por lo que en el seno de la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization; ISO) surgió la necesidad de uniformar las normas referentes a los sistemas de calidad a través de los cuales se asegurara el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

Para estos fines en 1987 se expidieron 5 normas<sup>34</sup>

## ISO 9000

Guía para la selección y uso de las normas de gestión y aseguramiento de calidad.

Aplicables a cualquier tipo de industria incluyendo desarrollo de software

## ISO 9001

---

<sup>2</sup>Véase resumen de la ponencia de Ivanov Nicholas " Introduction to ISO 9000" presentada en el Seminario del Centro Chihuahuense para la Calidad y Productividad que se desarrolló del 8 al 9 de junio de 1992 y cuyo resumen se publicó en la revista " Mejoramiento Continuo " Volumen 2, Número 5 del 15 de julio de 1992

<sup>3</sup>Hockman Kimberly K & Erdman David A, Gearing Up for ISO 9000 Registration, Chemical Engineering, April 1993

<sup>4</sup>La Norma Oficial Mexicana (NOM) Serie CC-1 a la 8 es equiparable a la serie ISO 9000 y fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 8 de enero de 1991. En el apéndice se presenta un listado de dicha norma.

Sistemas de Calidad - Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño, desarrollo, producción e instalación

Aplicables a firmas de construcción e ingeniería y empresas manufactureras que diseñan, desarrollan, instalan y dan servicio a sus productos

#### ISO 9002

Sistemas de Calidad - Modelo para el aseguramiento de calidad en la producción e instalación

Aplicable a industrias que desarrollan proceso químicos que no están involucradas ni en el diseño de su producto ni el servicio post venta.

#### ISO 9003

Sistemas de Calidad - Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección final y pruebas

Aplicable a ciertas áreas dentro de una empresa y a distribuidores de equipo que inspección y prueban los productos que les suministran

#### ISO 9004

Lineamientos y elementos para la administración del sistema de calidad.

Aplicable a todas las industrias. En especial, la serie 9004-2 se refiere a las empresas dedicadas a proveer algún servicio.

Como se observa la norma ISO determina por definición la existencia de un sistema que asegure la calidad de los productos y servicios, definida ésta en base a los requerimientos del cliente. Es decir que cumplir con ella implica haber desarrollado dicho sistema.

Por otro lado el carácter internacional de la norma ISO 9000 tiene como propósito asegurar la calidad de los bienes y servicios comercializados entre países, lo cual hace indispensable que exista una certificación otorgada por un tercero mediante la cual se haga constar la eficiencia del sistema de calidad que sustenta el cumplimiento de dicha norma. Para ello se requiere que una empresa con licencia certifique, para posteriormente realizar auditorias de verificación y seguimiento de calidad cada 6 meses y un refrendo cada 3 años<sup>5</sup>.

En particular el proceso de certificación<sup>6</sup>, si es que la empresa está lista tiene una duración de 15 a 18 meses, los problemas fundamentales para lograrlos se refieren al

---

<sup>5</sup>Ivanov Nicholas, op. cit.

<sup>6</sup>Estadísticas sobre solicitudes de registro presentadas por Intertek Services Co. durante el Forum Internacional de Calidad celebrado en el Paso Texas, el 1o de octubre de 1991 y reproducidas en la número citado de la revista "Mejoramiento Continuo"

control de documentos, control de diseño, compras, inspección y pruebas y control de proceso; el 70% de las compañías no obtienen su certificación la primera vez: en tanto que el costo dependerá de la amplitud del número de líneas de producción que se pretende certificar, pues para estos propósitos es factible ser selectivo y sólo escoger aquellas en donde se requiera.

Desde luego que cumplir con la norma y tener su certificación abren una gran cantidad de oportunidades e incluso una vez aplicada puede propiciar ahorros en los procesos. Sin embargo su implantación requiere ciertas condiciones mínimas pues de otra suerte se enfrentarán muchos obstáculos inesperados que retardarán el proceso. Así mismo implica costos de certificación y el mantenimiento de un sistema de documentación.

Por otra parte y parecido a un comentario que mencionaremos respecto a los premios de calidad, los productos de una empresa certificada de acuerdo a la norma ISO-9000 no son por definición superiores a los elaborados por otra que no cuenta con esa certificación. La razón es que mediante ella se evalúa un proceso y no al producto. Así encontramos empresas certificadas que venden y otras que no estándolo tienen una mejor actuación en el mercado. En otras palabras la ISO 9000 equivale a tener una invitación para entrar a la fiesta, lo que no asegura es que bailemos con la más bonita; ese ya es otro negocio.

No queremos con estos comentarios restarle importancia a la norma cuyo cumplimiento siempre añadirá más de lo que pudiera restar, lo que deseamos enfatizar es la necesidad de que los directivos de las empresas reflexionen y no actúen mecánicamente al calor de una moda como parece estar ocurriendo también en el caso de la ISO- 9000. Por ende el deseo de ceñirse a ella debe obedecer a una estrategia planeada que le de una perspectiva y un tiempo, para hacer de esto un esfuerzo oportuno y efectivo.

*¿Cumplir con la ISO 9000 significa que en la empresa exista Calidad Total?*

Como se podrá observar la ISO - 9000 está concentrada en asegurar que los requerimientos del cliente sean satisfechos. Por lo que no puede considerarse como un sustituto de la Calidad Total pues como hemos visto éste concepto abarca no sólo la satisfacción de aquel sino la de trabajadores, empleados, accionistas y sociedad en su conjunto.

De ahí que un sistema de aseguramiento de calidad que se establece a partir de la implantación de Calidad Total tenga - a diferencia del que proviene de la ISO-9000 (De hecho la certificación puede ser sólo parcial) una cobertura mucho más amplia que las actividades vinculadas a los proceso operativos, pues dicha filosofía la cubre a todo lo largo y ancho, lo cual plantea una diferencia respecto a la competitividad en ambos casos.

En efecto aún cuando los costos de un proceso sean claramente identificados y esté soportado por un excelente sistema de aseguramiento, el precio del producto en el mercado podría no ser competitivo, al estar influido por otros elementos que no necesariamente gravitan en ese proceso en particular; por ejemplo, los gastos

administrativos donde es factible que ante la carencia de un enfoque tan comprehensivo como es la Calidad Total, los miembros de esas áreas no se sientan la necesidad de optimizar los costos y controlar y mejorar la calidad de sus servicios para apoyar la competitividad de su empresa. Aunque desgraciadamente el cliente aún sin identificar con precisión las ineficiencia si las percibirá en el precio y la calidad del producto final.

*¿Es el " Despliegue de la Función de Calidad " (Quality Function Deployment QFD) el siguiente paso después de la Calidad Total?*

Aún cuando el aseguramiento de calidad hace posible el control y mejoramiento de un proceso con la finalidad de que el producto o servicio que de él se derive se encuentre libre de defectos y cumpla con los requerimientos de los clientes y usuarios, siempre se estará actuando sobre algo que ya está diseñado, lo cual inevitablemente representará costos adicionales pues aún cuando estos tiendan a abatirse mediante la prevención siempre existirán dado que los cambios para minimizar las variaciones tendrán que efectuarse sobre la marcha.

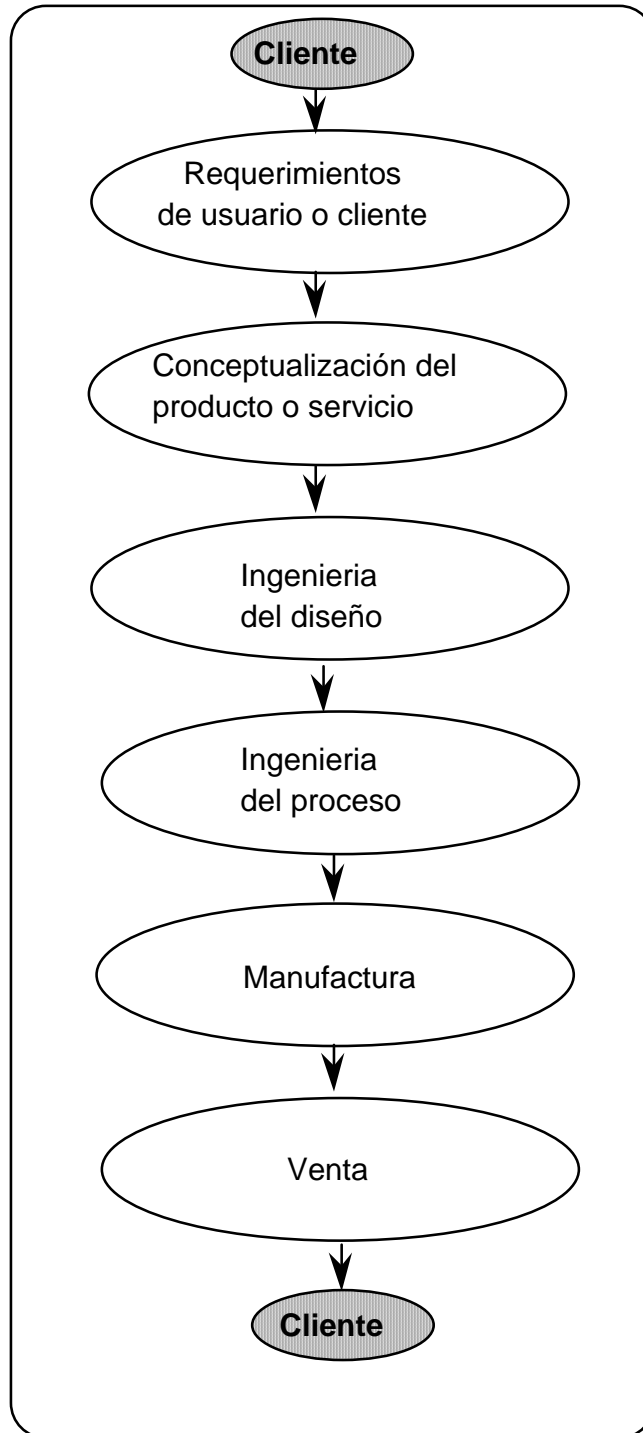
Esto ha llevado a los expertos en calidad, particularmente Taguchi, a plantearse la necesidad de empezar el proceso de prevención en una etapa muy temprana y que de hecho es el punto de partida para elaborar cualquier producto o servicio: su propio diseño.

Para ello se parte de " la voz del consumidor" lo cual consiste en entender sus requerimientos antes que el diseño se lleve a cabo, como se observa a continuación:

---

<sup>7</sup> Ross Philip J, " The Role of Taguchi Methods and design o f experiments in QFD, Quality Progress, June 1988 Pag. 44

GRAFICA 8  
Despliegue de la Función de Calidad



Por cada una de las flechas que vinculan a cada etapa se pueden desarrollar matrices que permitan conocer cuatro piezas clave de información para asegurar la satisfacción de los requerimientos del cliente:

- 1.- ¿Qué atributos de calidad son relevantes para el cliente?
- 2.- ¿Cuáles son los elementos mediante los cuales se logran dichos atributos?
- 3.- ¿Cuál es la relación entre los atributos y los elementos que los proveen
- 4.- ¿Cómo deben incorporarse dichos elementos para asegurar la satisfacción del cliente?

En base a lo anterior es factible desarrollar matrices mediante las cuales se establezca la relación entre los requerimientos del cliente y los elementos que se deben incorporar su el proceso de su manufactura, con la finalidad de jerarquizar los esfuerzos mediante una ponderación de ambos.

Ross<sup>8</sup>considera el despliegue de la función de calidad da origen a un nuevo ciclo de calidad integrado por tres grupos: el primero es el de los consumidores que de hecho son los que imprimen la dinámica inicial mediante la expresión de sus requerimientos, continúan los diseñadores, los cuales en el sentido más amplio de la palabra abarcan desde el personal del área de mercadotecnia hasta el correspondiente a ingeniería de proceso y producto. Por último están los hacedores entre los que se encuentran las áreas de producción.

De esta manera partiendo de los atributos de calidad que requiere el cliente se integran equipos multifuncionales cuya misión es asegurar que se logren mediante el diseño de los procesos y abatir el costo al mínimo posible. Así la ingeniería de un producto se desarrolla abarcando simultáneamente cuatro áreas: mercado, producto, proceso y manufactura.

En la práctica el despliegue de la función de calidad que por vez primera se utilizó en 1970<sup>9</sup> ha tenido desde entonces varias ventajas: Reducción del ciclo de diseño del producto, reducción en dos terceras partes de cambios en ingeniería, costos de inicio de producción más bajos, costos de operación menores, eliminación de cambios de ingeniería después de iniciada la producción, documentación más completa del diseño del proceso y finalmente un mejor satisfacción de las necesidades del cliente. Sin embargo aunque esta técnica tiene mayor aplicación en el diseño de nuevos producto y servicios, también puede aplicarse para modificar los ya existentes.

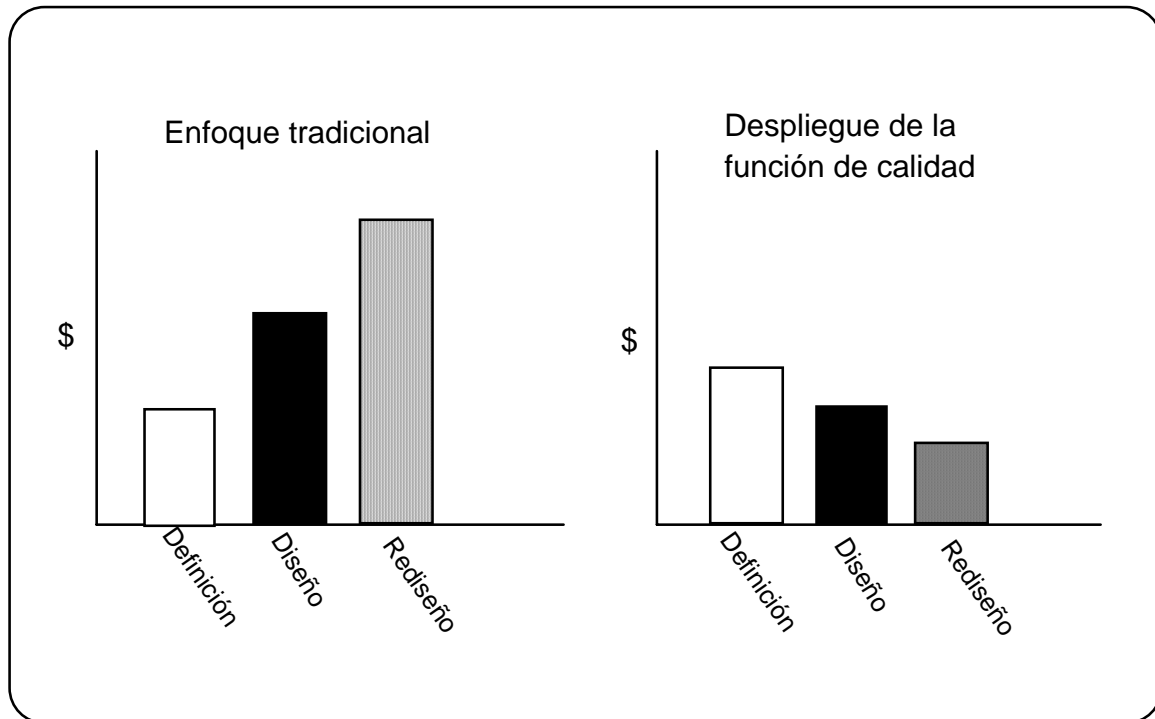
En resumen el despliegue de la función de calidad es un técnica que parte de la identificación de los requerimientos del consumidor, los cuales son desplegados horizontalmente (interfuncionalmente) a lo largo de la organización mediante una metodología que permite incorporarlos en la planeación del diseño del producto y en la ingeniería de su proceso, lo cual permite abatir los costos derivados del diseño y rediseño de procesos y productos o servicios.

---

<sup>8</sup>Ross Philip J. P. Cit. pag 41

<sup>9</sup>Inicialmente se utilizó por la empresa Mitsubishi Heavy Industries Ltd. en su astillero de la ciudad de Kobe. Más tarde en 1977 lo aplicó Toyota y posteriormente en 1984 lo empezaron a usar la Ford y Xerox

GRAFICA 9  
Distribución de los costos de diseño<sup>10</sup>



Sin embargo es muy importante, señalar que derivado de las modas que acompañan el surgimiento de nuevos conceptos administrativos, estimuladas por un afán mercantilista muy evidente en algunos consultores, se nos ha hecho pensar en la Calidad Total como sólo un enfoque más que ha sido ya superado por otros nuevos como el Despliegue de la Función de Calidad, reingeniería de procesos, o el Justo a Tiempo, cuando en la práctica lo único que ha ocurrido es la adición de nuevas herramientas y el perfeccionamiento natural de un sistema cuya bases siguen siendo las mismas: proveedor, empresa y clientes. Así estas tres partes son sólo eslabones de cadenas interminables, en las que cada uno de ellos siempre tendrá la dualidad de ser cliente y proveedor a la vez y donde las posibilidades de desarrollo de éste último estarán en función de que cumpla con los requerimientos y expectativas de calidad que demande el primero.

*¿Son aplicables los conceptos de Calidad Total a las empresas de servicios?*

Y mientras exista esa trilogía los conceptos básicos de la Calidad Total serán aplicables. Sin embargo es importante sacar a la luz algo que se palpa en el ambiente pues en virtud de que gran parte de la literatura más relevante sobre calidad - en especial la publicada por las eminencias en la materia - está referida a empresas manufactureras y de hecho los ejemplos que citan, como también pasa en las

<sup>10</sup>Carr David & Littman Ian, Coopers & Lybrand, 1990

conferencias, se relacionan a ese tipo de industrias, se ha creado entre el público, en especial aquel que empieza a manifestar interés por la Calidad Total, la idea de que su aplicabilidad a las empresas de servicios es limitada, lo cual puede desalentarlo si él forma parte de una de ellas.

Curiosamente un fenómeno similar ocurre también en las áreas administrativas de las empresas manufactureras que se encuentran en el proceso de implantación y dónde se comete el error - como a nosotros nos ocurrió en Peña Colorada- de diferir su incorporación.

Es evidente que esos prejuicios surgen por es fácil entender los procesos productivos cuando se trata de la elaboración de un producto, contrario a lo que ocurre con un servicio al no tratarse de un bien tangible: Por ello es importante comprender su diferencias, apreciar sus semejanzas para darse cuenta de que la aplicación del concepto de Calidad Total es factible en ambos

En efecto productos y servicios son dos cosas muy diferentes. Los primeros son el resultado del desarrollo de un proceso que combina mano de obra, maquinaria e insumos y a través del cual se le agrega valor a estos últimos convirtiéndolos en bienes útiles. Por el contrario los segundos son el resultado de una o varias actividades del hombre que se traducen en un valor agregado que no tiene un expresión material.

De esta diferencia básica surgen una serie de distinciones;

- Los productos pueden inspeccionarse separando los buenos de los malos. En cambio los servicios son normalmente producidos y consumidos simultáneamente.
- La propiedad de los productos es transferible mientras que en los servicios su carácter inmaterial lo hace imposible.
- Los productos pueden mostrarse y probarse antes de su venta. En los servicios esto sólo se puede hacer de manera muy limitada mediante la observación de las experiencias de otros clientes.
- Los productos pueden ser almacenados. Los servicios no.
- Los productos se transportan mientras que en el otro caso es el prestador del servicio quien debe hacerlo.
- En muchos servicios la participación del cliente en el proceso es interactiva por lo que sus actitudes pueden influir en el resultado final.
- Los productos están orientados a satisfacer necesidades más específicas. Mientras que en los servicios estas son más difíciles de definir ( no imposible ) y pueden variar entre clientes.
- El producto resume la calidad de todos lo elementos que intervinieron para elaborarlo y será el punto de referencia para la ecuación que eventualmente haga el cliente. En cambio un servicio al ser una suma de actividades, las deficiencias

de calidad de sólo una de ellas puede afectar negativamente la percepción del cliente aún cuando las demás sean excelentes.

Adicionalmente las empresas que prestan servicios presentan diferencias respecto a aquellas dedicadas a la manufactura. En particular en relación al contacto con los clientes. Así en las primeras la atención a estos suele estar muy centralizada. Más aún entre más importante sea un cliente será atendido por un directivo de mayor rango pudiendo incluso llegar hasta la Dirección General.

Por el contrario, la naturaleza de una empresa de servicios implica que personal de bajo rango atiende a clientes importantes con la agravante adicional de que por tratarse de un servicio - que se proporciona al tiempo que se consume- ese empleado al llegar inevitablemente el momento de la verdad, deberá ser capaz de tener respuesta frente a las necesidades del cliente, lo cual obliga a que éste tipo de compañías a tener una organización donde la responsabilidad esté descentralizada particularmente si su objetivo fundamental es la satisfacción del consumidor<sup>11</sup>. Por lo que es fundamental habilitar y darles capacidad de decisión a quienes tienen con el cliente el contacto más cercano y que por ende están más próximos al punto donde es factible que surjan los problemas.

Pero a pesar de esas diferencias hay puntos comunes:

- En ambos es indispensable entender los requerimientos de los clientes y satisfacerlos y en ambos la penalización de incumplir es no vender.
- En ambos los errores tienen un costo de mala calidad representados por el retrabajo y desperdicio.
- En ambos existe un proceso diseñado a partir de las necesidades cliente que puede normalizarse, para estar en posibilidad de evaluar las desviaciones.
- Por ende en ambos los conceptos y herramientas de la Calidad Total son aplicables.

*¿Por qué dentro de los sistemas y procesos para la calidad se considera importante al sistema de información gerencial?*

La meta de una empresa moderna no necesariamente se limita al logro de un objetivo estratégico sino a la consecución simultánea de varios de ellos, aunque eso pueda implicar que no siempre en todos los casos se alcance un cumplimiento máximo.

El primer paso para establecer un sistema de información es tener claros dichos objetivos, para entonces estar en posibilidad de darle seguimiento al comportamiento de las variables críticas que los determinan. La veracidad y confiabilidad de los valores numéricos de estas dependerá de que los procesos estén bien definidos y sistematizados, de otra suerte se podría estar obteniendo lecturas erróneas o bien se

---

<sup>11</sup>Carlzon Jan "El Momento de la Verdad ", Asociación Para el Progreso de la Dirección, Madrid, España. 1988. Página 15

caería en una abundancia de datos - que no de información- que complicaría el proceso de toma de decisiones.

El programa de Calidad Total debe desprenderse del plan estratégico de la empresa y a su vez apoyar el cumplimiento de las metas que éste establezca. De otra manera existiría el riesgo de verse como un programa aislado cuando en la práctica está interrelacionado con todas las actividades que se desarrollan en la organización.

### **Para hacer que las cosas pasen**

En resumen para que los cambios ocurran de manera oportuna y en la dirección planeada es preciso combinar seis factores:

Visión: Conocer lo que somos hoy y saber lo que deseamos ser mañana.

Habilidades: Crear mediante la capacitación un activo intelectual que nos de las herramientas para el cambio.

Incentivos: Establecer un marco que estimule al los miembros reconociéndoles su dignidad y potencial intelectual.

Recursos: Disponer de los recursos que hagan posible pasar de las intenciones a hechos concretos

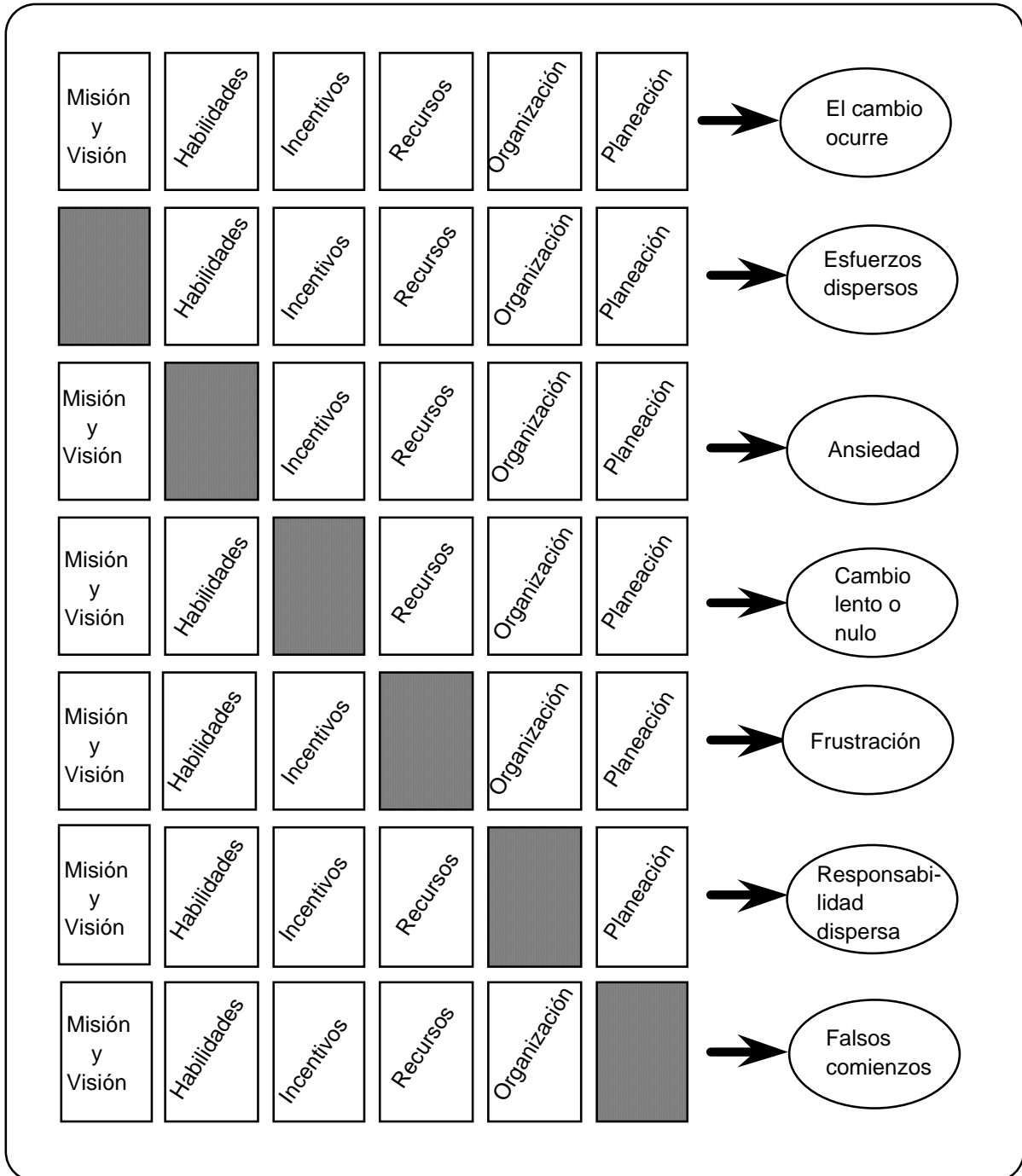
Organización: Asignar la responsabilidad del esfuerzo a partir de las metas trazadas.

Planeación: Disponer de un plan que asegure la coordinación de todas las acciones y las ordene en el tiempo.

*¿Por qué ocurren los fracasos en la implantación de Calidad Total?*

Cuando uno o varios de estos factores están ausentes el cambio no sucede y al contrario se originan otro fenómenos que desafortunadamente dejan huella, como se aprecia en la siguiente gráfica:

GRAFICA 10<sup>12</sup>  
Para que los cambios ocurran( o no )



<sup>12</sup>La idea original de esta gráfica se presentó por personal de SAS Institute en 1990 durante una reunión entre la Academia Mexicana de Ingeniería y Real Academia Sueca de Ingeniería. Sin embargo no consideraba el aspecto de organización que creímos conveniente añadir.

La ausencia de una misión claramente definida y de un idea específica de lo que se aspira ser conduce a la dispersión de esfuerzos, lo que implica desperdicio de energía y recursos.

La falta de habilidades, entre las cuáles se comprende desde el liderazgo hasta las cuestiones de capacitación y adiestramiento, crean ansiedad en el personal; unos se sentirán confusos ante los vaivenes del líder, otros caerán en la desesperación al enfrentarse a sus problemas sin instrumentos intelectuales para diagnosticarlos y resolverlos.

La carencia de incentivos desmotiva pues sustrae de las acciones que se emprendan la posibilidad de un beneficio compartido y con ellos no es posible a mediano plazo satisfacer al ser humano de una manera plena, aún cuando las necesidades psicológicas estén resueltas.

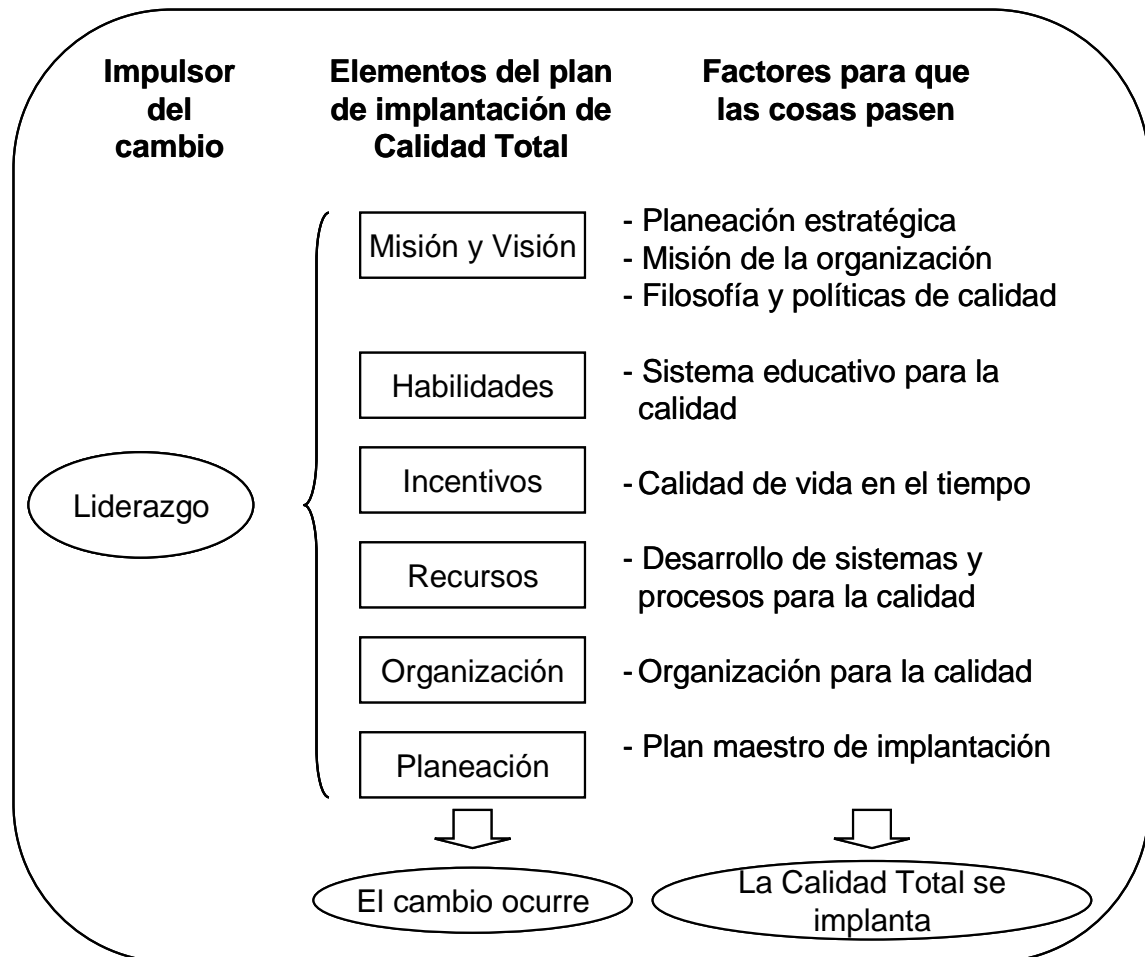
Si no se dispone de recursos físicos todo queda en el archivo de los buenos propósitos. Es mejor no empezar.

La desorganización no permite asignar responsabilidades, en cambio estas se dispersan de una manera desordenada haciendo imposible acreditar méritos o detectar responsables.

Y cuando no hay un plan íntegro y ordenado en el tiempo todo lo que tenemos que hacer, estaremos condenados a ser como ese personaje de la mitología griega - Sísifo - cuya pena era subir una piedra hasta una montaña para dejarla rodar y entonces empezar de nuevo.

Por tanto si los factores descritos logran ser conjuntados armónicamente en un plan maestro de implantación se estará en posibilidad de asegurar que las cosas pasen, es decir que la Calidad Total se implante como se describe en la siguiente gráfica.

GRAFICA 11  
Elementos del plan maestro para asegurar el cambio



*¿Cómo se evalúa el progreso del proceso de implantación?*

### De la medición de los avances

Así como antes se mencionó lo paradójico que resulta observar el hecho de que en algunas organizaciones se procediera a implantar Calidad Total sin antes haber planeado cómo hacerlo, no obstante el énfasis que ésta pone en la planeación, también ocurre algo similar y quizá por la falta de ésta, al momento de percatarse que las implantaciones en muchas empresas se llevan a cabo sin ningún punto de referencia que permita conocer sus avances.

Ante esta carencia las actividades se realizan sin orden y tiempos, desarrollándose en un vacío que hace imposible conocer si en verdad se está avanzado y menos aún determinar tangiblemente, cuáles son los resultados de lo que se está haciendo. Así la implantación es incontrolable, por la sencilla razón de que nos es factible controlar aquello que no se mide.

Por el contrario, cuando existe un plan de implantación se facilitan dos aspectos fundamentales para conocer los avances del movimiento. En primer término el propio calendario de actividades es un punto de referencia para relacionarlas entre sí y con el tiempo, y en segundo, posibilita desarrollar indicadores que determinen específico su impacto dentro y fuera de la organización. En ambos casos el Consejo de la Calidad tendrá una herramienta para evaluar y realizar ajustes al plan maestro.

Desde esa perspectiva los avances del plan deberían evaluarse considerando cuatro niveles, estableciendo para cada uno de ellos una serie de indicadores de carácter cualitativo y cuantitativo, los cuales se exponen a continuación sugiriéndolos sólo para ejemplificar, pues su definición depende de quiénes finalmente diseñen el plan de implantación.

#### 1).- Seguimiento del calendario

Esto se refiere a un simple cotejo periódico - por ejemplo una vez al mes- del desarrollo de las actividades contra los tiempos inicialmente programados, lo que permite realizar modificaciones y ajustes para mantener la sincronía entre todas ellas.

#### 2).- Seguimiento estadístico

A través de éste se busca darle una expresión estadística al plan, por lo que entre otros indicadores, se podrían incluir los siguientes:

- Porcentaje del personal que se encuentra involucrado en equipos de mejora o en círculos de calidad
- Número de equipos de mejora y círculos de calidad.
- Distribución de los círculos de calidad según la etapa del proyecto en la que se encuentren
- Número de proyectos concluidos y propuestas de mejora.

#### 3).- Efectos en la rentabilidad

Una implantación exitosa debe traducirse en un impacto positivo y sobre todo sostenible en la rentabilidad de la empresa. Por ende es importante diseñar una serie de indicadores que le den una expresión contable a los avances del movimiento hacia la Calidad Total derivados del abatimiento de los costos de la mala calidad o de la aplicación de mejoras como consecuencia del rediseño de los procesos. Por ende como se verá más adelante, esto presupone determinar con antelación los costos de la mala calidad.

De estas manera entre dicho tipo de indicadores se podrían incluir los siguientes:

- Insumos
- Energía
- Mano de obra
- Capital de trabajo
- Materiales y refacciones
- Tiempo

#### 4) Exportación del movimiento

Reconociendo que desde la perspectiva de Calidad Total esta conceptúa al flujo de producción abarcando desde el proveedor hasta el comportamiento del producto o servicio en manos del cliente y que por otra parte desde ese amplio enfoque, también se incorpora el impacto de la empresa en la sociedad de la que forma parte, es conveniente disponer de elementos que permitan evaluar la trascendencia hacia su exterior del movimiento hacia la calidad.

Esto implicaría desarrollar algunos indicadores de carácter cuantitativo y cualitativo que permitieran dar seguimiento a los siguientes aspectos:

- Grado de compromiso y participación de los proveedores
- Influencia sobre la comunidad tanto en aspectos ecológicos como a nivel académico y social
- Reconocimientos a los trabajadores
- Realización de foros y congresos de calidad abiertos al público
- Publicación y difusión de avances
- Participación en foros nacionales vinculados a la calidad
- Reconocimientos oficiales.
- Influencia en la relación cliente-proveedor

#### **Apoyo externo de consultores**

*¿Es necesario el apoyo de consultores externos?*

La consultoría es una función que va en un aumento en la medida que en el mundo moderno la actividad industrial y comercial crece en complejidad, pues es difícil que dentro de las empresas sea posible encontrar todas las habilidades y talentos que en un momento pueden llegar a necesitarse. A su vez en ocasiones es aconsejable recurrir a una persona que observe el panorama desde fuera para aclarar nuestra apreciación, y que además tenga la experiencia de haberse enfrentado varias veces al tipo de problema que se desea resolver.

Sin embargo a pesar de lo anterior, no puede decirse que el uso de consultores sea ya una costumbre generalizada y que forme parte de la cultura gerencial mexicana. Circunstancia que quizá obedezca a diversos factores: Se piensa que es mejor seguir haciendo todo en casa con recursos propios; existe la desconfianza de divulgar a un tercero información confidencial; Se han tenido experiencias negativas que se generalizan; y por último, desde una perspectiva miope se considera el gasto en consultores como un lujo y en casos extremos como un desperdicio.

Pero hay que reconocer que la consultoría no es un servicio sencillo de contratar, ya que como cualquier servicio tiene características peculiares: se elabora al tiempo que se presta, por lo que no es posible conocerlo antes de adquirirlo; la colaboración del propio cliente es un elemento clave para lograr un resultado final de buena calidad; y por último - usando como símil a los médicos- el cliente aunque percibe los síntomas de su padecimiento, no necesariamente lo identifica con precisión y menos aún conoce sus causas y remedios.

Por otro lado en el mercado se encuentran consultores cuya ética profesional y capacidad varía notablemente, lo cual dada la naturaleza de este tipo de servicio no es fácil de distinguir en primera instancia.

Ante esta situación cómo pueden las empresas asegurar que obtengan el mayor beneficio de la consultoría y minimizar el riesgo de incurrir en desperdicio de tiempo, esfuerzo y desde luego recursos.

El punto de partida es tener clara la razón por la cual se requiere de un consultor, pues es frecuente que se recurra a éste sin precisar el problema a resolver o el proyecto que se busca desarrollar, lo cual puede conducir a resultados pobres y vagos. O bien en caso extremo, caer con un profesional deshonesto, lo que podría significar abusos al entregarle al cliente cualquier tipo de producto.

*Estudiar para entender lo que te dicen para que no te cuenten*

Por ende es importante que quién contrate a un consultor se informe previamente sobre temática que desea discutir con él, llámese sistemas de información gerencial, Calidad Total, reingeniería de procesos, etc. Para ello no hay más remedio que documentarse, por lo que es necesario romper con la flojera mental y abocarse a leer.

Esto no tiene el afán de remplazar al consultor sino lo que pretende es dotar a los directivos de ciertas bases que en su momento les permitan establecer con él un intercambio de ideas que fluya en ambos sentidos, para entonces estar en posibilidad de estudiar, discriminar e incluso rechazar o posponer los servicios que se ofrecen. En suma informarnos sobre el servicio que se requiere permite una contratación con mayores bases y orientar mejor los trabajos de consultoría. De otra suerte se corre el riesgo de recibir lo que nos quieran dar y no lo que en verdad requerimos.

Recurrir a un consultor implica comentar con él asuntos clave de la empresa y suministrarle datos y documentos importantes. Por ende la confianza es un elemento fundamental para contratarlo, lo que debe partir del conocimiento de sus antecedentes,

trabajos previos y especialmente de cual es su experiencia y cuales han sido los resultados alcanzados en la solución de problemas similares a los nuestros.

Sin embargo aún el mejor consultor requiere de un proceso de evaluación periódica de sus actividades, con el propósito de conocer si satisface las expectativas y requerimientos del cliente. Para ello tiene que exponer un plan de trabajo donde especifique como va a lograr el objetivo establecido y cuáles van a ser los puntos intermedios de control. A este respecto es importante que el cliente se asegure que aquello que se le propone parte de su realidad, pues es frecuente- y más con la ayuda de las computadoras- que algunos consultores recurran presentaciones idénticas - machotes- sin reconocer las condiciones particulares de cada caso.

Un trabajo de consultoría implica la coordinación de diferentes talentos: unos están presentes en el cliente, los otros en el consultor. El resultado final dependerá, en gran medida, de la forma como ambas partes establezcan un equipo y forma de trabajo, que mediante un esfuerzo conjunto, desarrolle una sinergia, a través de la cual se logre que el valor del grupo sea mucho mayor a la simple suma de sus partes.

*¿En particular que características debe tener un consultor de Calidad Total?*

Recientemente<sup>13</sup> se publicaron los resultados de una encuesta realizada entre 1,587 consultores, a quienes entre otras cosas se les preguntó cuáles eran los atributos más importantes en un consultor. A lo que en orden de importancia enumeraron los siguientes:

- Conocimiento en el campo de la calidad
- Experiencia previa
- Habilidad para comunicarse
- Habilidades personales
- Flexibilidad
- Habilidad para escuchar
- Habilidades para enseñar y entrenar
- Compromiso con el cliente
- Conocimientos técnicos
- Empatía

La misma encuesta destaca algunos comentarios respecto a los atributos ideales en un consultor. Destacan entre ellos la honestidad, misma que se sintetiza en la siguiente frase: "Un buen consultor es aquel que está comprometido con la verdad y no con lo que el cliente quiera escuchar". Una expresión equivalente sería: "es aquel que está atento a proveer lo que requiere el cliente y no a entregar un producto empacado"

Ambas expresiones son relevantes por que siempre existirá la tentación de entregar algo a sabiendas de que el cliente no está en posibilidad de asimilarlo o simplemente no lo necesita. Asimismo resaltan el hecho y esto ocurre con frecuencia en la consultoría específica de Calidad Total, que por cuestiones de economía de escala, se vende y

---

<sup>13</sup> "Quality Progress", julio de 1992. Págs. 35 a 38

revenden el mismo producto pretendiendo aplicarlos a cualquier cliente sin importar sus características y circunstancias particulares de ese momento. Por tanto la información que está disponible para el cliente y su manera de evaluar a su potencial consultor son los únicos antidotos para evitar ser víctima de personas sin escrúpulos.

*¿Qué grado de participación debe tener un consultor en Calidad Total a lo largo del proceso de implantación?*

Cuando se pretende una implantación muy ambiciosa como la expuesta en éste capítulo, es muy probable que requiera a más de un consultor, pues es factible que uno domine los aspectos técnicos de la Calidad Total, pero no así las cuestiones de desarrollo humano, por lo que se haga necesario complementar el apoyo de consultoría contratando y coordinado a otros consultores.

En términos generales la aportación del o de los consultores deberá tener dos niveles: uno de asesoría y otro de capacitación. El primero se refiere en estricto sentido al aspecto consultor, por lo que hay que hacer con él un equipo que trabaje muy coordinadamente con el responsable de los aspectos administrativos del proceso de implantación y finalmente con el Consejo de Calidad. El segundo se refiere a la realización de cursos que preferiblemente deben culminar en asignaciones concretas buscando vincular de manera inmediata a la teoría con la práctica.

Desde esa óptica la participación del consultor debe ser muy intensa en las etapas iniciales para después decrecer hasta volverse intermitente en la medida que se le requiera para aclarar alguna cuestión en particular o para confrontar con alguien externo los avances.

Por consecuencia un aspecto clave en el desarrollo de sus actividades y de hecho uno de los elementos más importantes para valuar su aportación a la empresa, será que los miembros de esta tomen en sus manos el control del proceso y no se cree una relación de dependencia que haga al consultor indispensable. Un ejemplo de una participación que se planea desde un principio como decreciente, sería - y estos además es un mecanismo para abatir los costos y fortalecer el liderazgo de los miembros de la organización- la capacitación de capacitadores internos.

### **Costos: Implantación v.s. no implantación**

*¿Cuánto cuesta implantar Calidad Total?*

Hablar de consultoría y asesorías inmediatamente induce al escucha a preguntarse el costo de la implantación de la Calidad Total y en donde efectivamente dichos rubros pueden jugar un papel importante. Pero responder a esta inquietud debe hacerse desde una perspectiva mucho más amplia que abarque comprehensivamente el tema de la calidad dentro de la empresa.

En efecto el concepto de Calidad Total rompe con el falso dilema de que lo bueno es necesariamente caro, pues al considerar que productividad, costos y calidad son parte de un mismo todo, es factible elaborar productos o prestar servicios de alta calidad sin que necesariamente se incurra en mayores costos. Sin embargo el predominio de ese

falso valor entendido se explica por la ignorancia que existe respecto a un elemento clave en las erogaciones de cualquier empresa u organización: los costos de calidad.

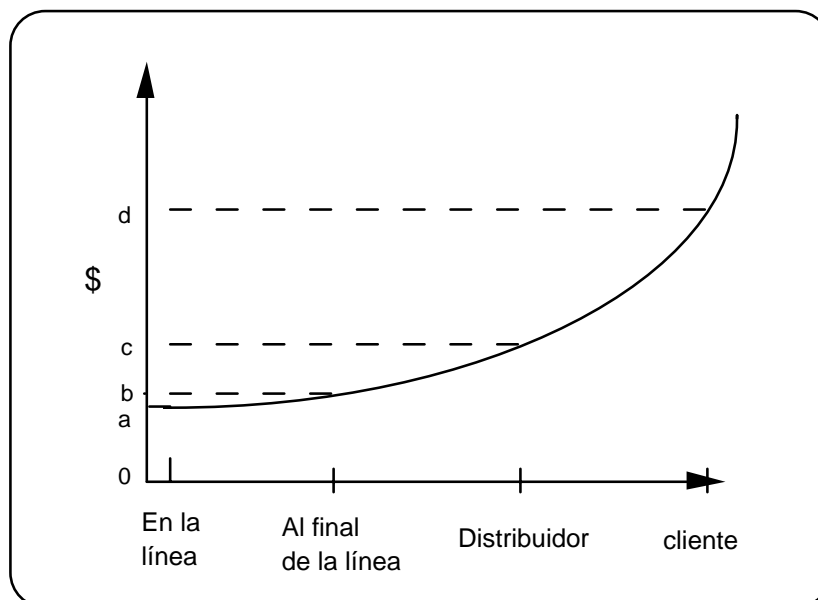
El olvido de estos costos se origina en la incapacidad que tienen los sistemas contables tradicionales para poder estimarlos, lo cual posiblemente tiene un raíz más remota, ya que también influye el hecho de contar con procesos operativos y administrativos mal diseñados y desde luego no normalizados, por lo que nos es factible distinguir con precisión lo que no se ajusta a la norma, por que simplemente no hay norma.

Ante esa carencia contable todos aquellos gastos originados por desperdicios, retrabajos, errores o simplemente por la realización de actividades inútiles o duplicadas, son mezclados con las erogaciones normales por concepto de mano de obra, energía, insumos, refacciones, etc. haciendo imposible medirlas y por consecuencia controlarlas.

Pero esa falta de medición no sólo se limita a la empresa sino que también abarca al consumidor o usuario, pues no se toma en cuenta el impacto negativo que la mala calidad de un producto o un servicio pudo haber tenido en sus recursos o en el uso de su tiempo.

En términos generales podemos decir que entre más lejos se encuentre el punto dónde se origina la mala calidad respecto al punto donde se detecte, el costo de su corrección será mayor, como se expone de manera ilustrativa en la siguiente gráfica:

GRAFICA 12  
Costos de mala calidad según  
el punto de detección



Por ello siempre será más barato asegurar la calidad en cada fase del proceso mediante el autocontrol, en lugar de esperar hacerlo hasta el final o incluso después cuando ya está en las manos del consumidor, haciendo poco probable recuperar el trabajo invertido, tiempo y materiales utilizados en su manufactura.

En consecuencia cuando de sistemas de calidad se trata, la pregunta no debe ser cuánto cuesta implantarlos, sino cuánto cuesta no tenerlos.

### **Integración de los costos de calidad**

*¿Cómo se define e integra el costo de la mala calidad?<sup>14</sup>*

De acuerdo a Harrington " El costo de la mala calidad se integra por: el costo incurrido para ayudar al empleado a que haga bien el trabajo todas las veces y el costo de determinar si la producción es aceptable, más cualquier costo en que incurre la empresa y el cliente por que la producción no cumplió las especificaciones y/o las expectativas del segundo"<sup>15</sup>

A partir de la definición anterior el costo de la mala calidad se estructura de la forma siguiente:

#### I Costos directos de la mala calidad

##### a. Costo controlable de la mala calidad

1. Costos de prevención
2. Costos de evaluación

##### b. Costo resultante de la mala calidad

1. Costo de los errores internos
2. Costo de los errores externos

##### c. Costo de la mala calidad del equipo

#### II Costos indirectos de la mala calidad

##### a. Costos incurridos por el cliente

##### b. Costos de la insatisfacción del cliente

##### c. Costo de la pérdida de reputación.

Los datos para calcular los costos directos de la mala calidad se encuentran en la contabilidad de la empresa, aunque posiblemente en una primera instancia no sea

---

<sup>14</sup> El desarrollo de esta pregunta está basado en el libro de Harrington H. James, El Coste de la Mala Calidad, Ediciones Díaz Santos, S. A. Madrid, España. 1990

<sup>15</sup>Ibidem página 2

factible convertirlos en información por estar mezclados con otros datos o por que no existe un sistema de costos de calidad que permita capturarlos desde su origen, organizarlos y expresarlos periódicamente como parte del sistema de información gerencial.

Como su nombre lo indica, los costos controlables son aquellos sobre los que se puede influir para asegurar que solamente aquellos productos libres de defectos sean aquellos que se entreguen al cliente. A su vez estos costos se pueden descomponer en dos partes: costos de prevención y costos de evaluación

Los primeros incluyen los gastos realizados para evitar errores, por ejemplo: establecimiento de un sistema de muestreo y recolección de información, por lo que en estricto sentido deberían considerarse como una inversión para la prevención, mientras que los segundos son las erogaciones para determinar si las actividades se desarrollaron de acuerdo a los criterios y procedimientos establecidos, lo cual se ejemplificaría con auditorias, inspecciones, comprobaciones del comportamiento post venta, etc.

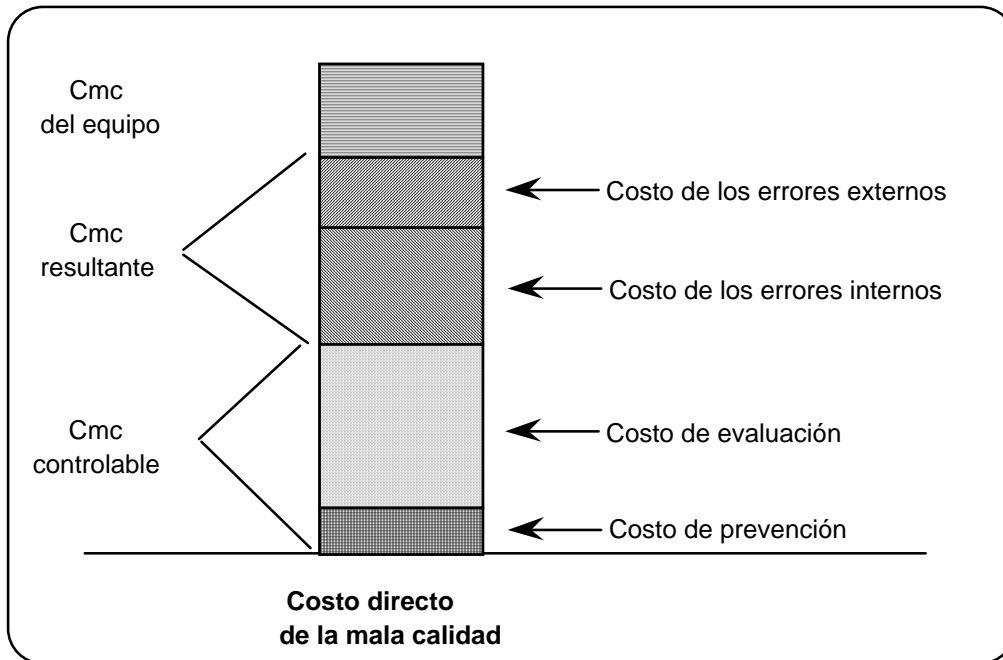
Por su parte los costos resultantes de la mala calidad lejos de ser considerados como una inversión son siempre una pérdida, pues implicaran la corrección de algo que está mal hecho siendo la única diferencia entre los internos y externos, el hecho de que en el primer caso los defectos se detectan antes de enviar el producto al cliente, mientras que en el segundo es éste quien detecta la falla.

Para ejemplificar los primeros podrían mencionarse entre otros a: los desechos y retrocesos, inventarios adicionales para compensar el bajo rendimiento de los procesos, cartas mecanografiadas dos o más veces, etc. En tanto que entre los segundos habría que nombrar a: administración de garantía, capacitación y tiempo del personal de reparación, tiempo y recursos dedicados a la atención de quejas, etc.

Por último entre los costos controlables está el de los equipos de medición para aceptar o controlar la calidad del producto o servicio, a lo que se añadiría la ocupación del espacio que se requiere para su funcionamiento.

La interacción entre costos controlables y resultantes se da por lógica consecuencia en forma inversa. En la medida que aumentan los primeros disminuirán los segundos y viceversa, lo cual refleja que la inversión en prevención reduce las pérdidas por detección como claramente se aprecia en la gráfica siguiente:

GRAFICA 13<sup>16</sup>  
Estructura del costo directo de mala calidad



Al respecto es interesante citar algunos datos proporcionados por John Akers ex-Director de IBM, quien al estudiar el costo directo de la mala calidad en su empresa detectó que una cuarta parte correspondía a la prevención, en tanto que las tres restantes eran los gastos relacionados a la corrección de fallas.<sup>17</sup>

Sin embargo la comparación entre los recursos que se invierten en los costos controlables y los que se gastan en los costos resultantes no es simétrica, pues los primeros tienen un impacto más que proporcional en los flujos financieros de la organización, en virtud de lo siguiente:

- a. Incremento en la productividad de los procesos y los recursos involucrados en ellos
- b. Menores gastos de evaluación
- c. Fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa.

Lo que en pocas palabras comprueba que siempre será más barato hacerlo bien a la primera y única vez.

*¿Cuál es un costo razonable derivado de la mala calidad?*

Es difícil dar una respuesta categórica pues los costos pueden estar influidos por diversos elementos como son el tipo de producto o servicio de que se trate y la

<sup>16</sup>Ibidem, Op. Cit. pag 22

<sup>17</sup> Citado por Harrington H. James Op. Cit. haciendo referencia a un artículo de Olson James E. intitulado " The State of quality in the U. S. Today", Quality Progress, Julio 1985, pag. 33

tecnología que se utiliza para elaborarlo o prestarlo. Sin embargo y sobre todo si no se conocen ni siquiera algún dato inicial, la respuesta más certera que se puede dar y por vaga que parezca es que seguramente pueden ser más bajos.

En 1987 se estimó que el promedio el costo de la mala calidad en las empresas americanas representó el 30% de sus ventas<sup>18</sup>. Mientras que aquellas que cuentan con un sistema de costos dicho indicador se ubicaba en 6% promedio, cifra que Crosby utiliza como punto de referencia.<sup>19</sup>

La diferencia entre ambos porcentajes dimensiona con claridad la enorme área de oportunidad que existe para abatir costos e incrementar la productividad a partir del control y mejoramiento de la calidad. Y ello también enfatiza el imperativo de disponer de información para estar posibilidad de actuar certeramente y no a través de conductas intuitivas.

*¿Es conveniente considerar en los costos directos de la mala calidad aquellos que se originan en las áreas administrativas?*

Normalmente cuando se trata de las áreas administrativas los criterios tienden a ser más tolerantes. Sin embargo hay quienes estiman que los costos de la mala calidad en esos departamentos representan entre el 20 y 35% de sus gastos totales<sup>20</sup>. Pensemos tan sólo en los siguientes ejemplos: Cursos de capacitación deficientemente estructurados, sistemas de compensación inequitativos, retraso en ordenes de compra, procesos mal diseñados.

Desafortunadamente la forma de asignar sus costos no es muy precisa dado que por su naturaleza cruzan la estructura organizacional de manera horizontal a través de todas las funciones verticales, lo cual hace que normalmente se cometa el error de diferir su participación en la implantación de Calidad Total, particularmente en lo que se refiere a los programas de control y mejoramiento de costos.

Por ende en la implantación de Calidad Total es necesario involucrar a dichas áreas desde las primeras etapas para que definan con claridad sus procesos críticos, identifiquen sus servicios, reconozcan a sus proveedores y clientes y determinen con estos las características de calidad que esperan.

*¿Qué tan importantes son los costos indirectos de la mala calidad?*

La mala calidad no es inocua por que irremediamente siempre tendrá efectos negativos en la sociedad y por ende en el país en su conjunto, lo cual no solo se refiere a costos cuantificables que lo hacen menos competitivo por definición, sino también a

---

<sup>18</sup>Citado por H James Harrington, " Quest for Quality", Sociedad Americana para el Control de Calidad, Wisconsin, Estados Unidos de Norteamérica, 1987

<sup>19</sup>Crosby Philip B., Cutting the Cost of Quality, Instituto de Educación Industrial, Farnsworth Publishing, Boston, Mass. Estados Unidos 1967

<sup>20</sup> H. James Harrington, op. cit. pag. 3

cuestiones de carácter cualitativo derivadas de una mala reputación nacional e internacional como proveedores confiables.

A lo anterior habría que añadir los casos extremos de la mala calidad que son invaluable, pues implican la pérdida de vidas humanas y/o el deterioro del medio ambiente como consecuencia de desastres causados por la mano del hombre, como son los siniestros de carácter industrial: explosiones, fugas de sustancias y gases tóxicos, derrames de petróleo, etc.

Entre estos costos de mala calidad denominados indirectos están aquellos que resiente el cliente en su patrimonio y recursos, los que se derivan de su insatisfacción y finalmente las consecuencias negativas que traen aparejados en la imagen de la organización

Los primeros son fácilmente cuantificables, pues son aquellas erogaciones en las que incurre el cliente debido a que adquirió un producto o un servicio de la mala calidad. Por ejemplo: usted compra un auto que resulta tener un defecto por lo que se ve obligado a llevarlo repetidamente a la agencia donde lo adquirió, lo cual implica el consumo de tiempo y dinero y, la imposibilidad de usar un bien que representó una inversión, por lo que también habría que añadir el desperdicio de recursos que esto significa.

Para darle una escala nacional y poder aquilatar lo costoso que resulta la mala calidad, imagine usted la cantidad de recursos que diariamente se desperdician en el país por que se venden productos o proporcionan servicios deficientes. Pensemos tan sólo en algunos ejemplos: descomposturas por refacciones automotrices en mal estado; pérdidas de tiempo por servicios bancarios ineficiente; interrupciones en la jornada laboral por cortes en el suministro de energía eléctrica. Sí a estos casos les asignáramos el costo que representan para el cliente y los multiplicáramos por el número de veces que suponemos ocurren en un sólo día, podríamos estimar el tiempo y los recursos que los mexicanos empleamos como consecuencia de esos tres ejemplos de mala calidad, lo cual desde luego sería una muestra mínima del problema. Pero quizá muy gráfica para darnos cuenta del lastre que representa la mala calidad a la competitividad nacional.

De ahí que en un mundo comercialmente abierto, la intención de desarrollar a la calidad como un valor nacional que se manifieste en todos los ámbitos del país, no debe verse como una moda pasajera o como un imperativo desprendido de una fría visión tecnocrática, sino como algo más elemental y sobre todo más vital, por que para México en sus circunstancias presentes, la calidad es cuestión de supervivencia, pues ella es elemento indispensable para hacer un uso más racional de nuestros recursos, lo que implica liberar aquellos que hoy desperdiciamos para entonces atender otros apremios. En otras palabras empleo y niveles de vida guardan una estrecha relación con la calidad de lo que producimos y que proveemos.

### *Todo o nada y después qué*

El cliente o el usuario está o no satisfecho con la calidad de los que compra o usa. No hay por lo general puntos medios. Desafortunadamente y sobre todo por que todos somos miembros de una sociedad en las que conocemos muchas personas, cuando el individuo se siente insatisfecho en el cumplimiento de sus expectativas tiende a

comentarlo y con mucho mayor vehemencia que cuando experimenta lo contrario. En efecto el gobierno americano<sup>21</sup> estimó mediante una encuesta que un cliente insatisfecho le narrará sus experiencias a por lo menos nueve personas más, lo que de manera inevitable redundará en menores ventas, lo cual se ha estimado que tiene en las empresas, un impacto financiero superior a los costos de los reprocesos<sup>22</sup>

A pesar de lo anterior la dificultad de estimar las ventas que nunca se hicieron por problemas de calidad en las anteriores hace que muchos directivos ignoren sus efectos y se contenten con responderle al cliente " No se preocupe tiene garantía". Lo cual no es más que una frase engañabobos - por cierto a ellos en primer término - por que si bien es factible reparar el problema, el cliente ya incurrió en costos y molestias que nunca consideró cuando adquirió el producto o servicio. Elementos negativos que seguramente tomará en cuenta al momento de evaluar al producto y a la empresa que lo suministró aún cuando esta haya respaldado la garantía.

#### *Pérdida de credibilidad, vía corta para perder la reputación*

Más grave que perder las ventas, es perder la reputación pues esto es algo que no se corrige fácilmente y que además atañe no sólo a un producto o servicio en particular sino a la organización en su conjunto. Y una empresa es como una persona, vive de su reputación, la que en sus extremos de lo bueno y lo malo abrirá o cerrará las puertas.

Sin embargo la reputación no se hace con golpes de suerte sino con la consistencia a través del tiempo entre lo que se dice y hace, ya sea grande o pequeño. Las buenas empresas suelen serlo en la mayor parte de sus facetas. En efecto como se demostró a través una encuesta sobre reputación empresarial desarrollada por la revista Fortune<sup>23</sup> y que abarcó a 404 empresas sobre las cuales opinaron más de 10,000 ejecutivos, a quienes se le solicitó que del 0 al 10 calificaran 8 atributos de reputación empresarial:

- 1.- Calidad de los productos y servicios
- 2.- Calidad de la administración
- 3.- Solidez financiera
- 4.- Utilización de activos corporativos
- 5.- Responsabilidad ambiental y con la comunidad
- 6.- Valor como inversión a largo plazo
- 7.- Innovación
- 8.- Habilidad para atraer y retener personal talentoso

Para nuestros propósitos entre los resultados de dicha encuesta destacan los siguientes:

- Rubbermaid, empresa dedicada a la producción de artículos de plástico y que resultó ser la más admirada, logró estar en los primeros tres lugares en seis de los ocho

---

<sup>21</sup> Oficina de Consumidores de la Casa Blanca, en un boletín publicado en 1982 sobre las actitudes de los consumidores. Referencia citada por H. James Harrington Op. Cit pag. 92

<sup>22</sup>Gallup Organization Inc. "Executives ' Perceptions Concerning the Quality of American Products and Services" Septiembre de 1986. Referencia citada por H. James Harrington Op. Cit Pág. 102

<sup>23</sup> Fortune, Febrero de 1994, Páginas de la 34 a la 51

atributos, siendo la excepción en los números 3 y 8 Aunque ello no implica que su calificación en estos haya sido mala.

- Rubbermaid fue la primera en el reconocimiento a la calidad de sus productos y servicios.

- Los tres primeros lugares en este atributo fueran ocupados por organizaciones que en la clasificación general estuvieron dentro de las diez primeras.

- Al contrario, los tres últimas posiciones en el reconocimiento a la calidad de sus productos o servicios correspondió a empresas clasificadas en la tabla general dentro de los diez últimos lugares.

En síntesis el control de los gastos directos, en especial los destinados en la prevención y en los que se incluirían todos los egresos para la implantación y mantenimiento de un sistema de Calidad Total, siempre deberán considerarse como una inversión, cuya principal aportación será abatir los costos de la mala calidad.

### **Premios de Calidad: fines o medios**

*¿Debe ser el propósito de la implantación de Calidad Total obtener el premio nacional?*

La historia de los premios de calidad se inicia en Japón cuando en 1951 la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) establece el premio Deming. Posteriormente los gobiernos de otros países en un intento por estimular la búsqueda de la calidad por sus industrial establecieron sus respectivos reconocimientos nacionales a la calidad: Francia en 1980 con el premio de Industria y Calidad; Estados Unidos en 1988 con el premio Malcom Balridge y México en 1990 con el premio Nacional de Calidad.

Pero a pesar de sus buenas intenciones, los premios, en particular el Malcom Baldrige ha sido motivo de críticas<sup>24</sup>. Dado que, por una parte la rentabilidad y presencia en el mercado se ha comportado negativamente en varias de las empresas ganadoras, y por la otra, que la obtención del premio no necesariamente hace que los productos de esas empresas sean superiores e incluso el mercado los puede percibir inferiores, como ocurrió con Cadillac en 1990

De manera más específica los críticos aducen que el excesivo interés por ganar un premio de Calidad puede convertirlo en un fin en si mismo, dejando a un lado los verdaderos objetivos de un plan de calidad. De la igual manera se critica que aquello que se evalúa son los procesos gerenciales orientados a la calidad más que la calidad de los productos o bien se cuestionan los procedimientos de selección, pues se considera que no deberían ser las empresas mismas quienes autopromuevan su candidatura y que paguen por ser evaluadas sino que estas tendrían que ser propuestas por los consumidores.

---

<sup>24</sup> Véase Fortune , Julio de 1991. Págs. de la 63 a la 65

## IBM, Motorola, Xerox, Florida Power unos casos interesantes

El 13 de diciembre de 1990 el Sr. John Akers, Director General de IBM, recibió a nombre de su planta de Rochester, N. Y. y de manos del presidente de los Estados Unidos el Premio Malcom Baldrige con lo cual se coronaban una serie de esfuerzos que dicha empresa empezó a realizar más de cinco años atrás.

En especial 1990 fue para IBM, y desde luego para su director general, un año de buenas noticias, pues además de haber obtenido dicho premio, existía evidencia de que las cosas marchaban bien. Los ingresos habían alcanzado su nivel máximo; las utilidades repuntaron logrando niveles ligeramente inferiores respecto a sus marcas históricas, y por último, la caída en la participación del mercado, parecía no solo haberse controlado, sino que mostraba ciertos indicios de mejora.

Dos años después las cosas se habían modificado drásticamente y aún cuando sus planta de Rochester, que fue la merecedora del premio seguía expandiendo su presencia en el mercado, la empresa en su conjunto experimentaba dificultades: Las utilidades pasaron de 6 mil millones de dólares a casi la misma cifra. Pero de pérdidas; en ese mismo lapso el número de empleados descendió de 375 a poco menos de 300,000; la participación en el mercado que apenas en 1985 había sido de 30 % volvió a mostrar una tendencia a decrecer rebasando la barrera del 20 %; y finalmente, el Sr. Akers presentó su renuncia.

IBM no es la primera empresa que habiendo obtenido un reconocimiento tan importante como lo es premio nacional de calidad de su país, se ve posteriormente inmersa en problemas financieros, como también sucedió con Xerox y Motorola, otras dos ganadoras del Baldrige.

Estos acontecimientos plantean una serie de interrogantes: cómo se puede ganar un premio de esa talla y después fracasar; qué la Calidad Total no es de alguna manera garantía de éxito; podría haberse descuidado el manejo de la empresa por buscar un reconocimiento público como en principio parece haber ocurrido en la Florida Power & Light que ha sido la única empresa no japonesa que ha ganado el Deming y para lo cual dedicó esfuerzos considerables.

La respuesta está en que aún siendo la calidad un aspecto central de la empresa sus problemas gerenciales son mucho mas amplios y complejos, pues además de integrarse por un gran número de variables, muchas de estas no están bajo su control. Por ende un premio de calidad, ni la Calidad Total por si sola, resuelven por necesidad todos los problemas de una organización.

Por ende así como hemos venido insistiendo en la necesidad de establecer un plan maestro de implantación que parta del plan estratégico de la empresa, la búsqueda de un reconocimiento público a los esfuerzos que realiza para elevar la calidad de sus productos o servicios, debe ser una acción planeada orientada al logro de una meta parcial de ese proceso de mejora continua que es la Calidad Total y no vérselo como su objetivo final.

Sin embargo es muy importante destacar que independientemente de las críticas a los premios, los elementos que estos evalúan son valiosos lineamientos para orientar un proceso gerencial hacia la calidad. Por ende es recomendable familiarizarse con ellos y utilizarlos como un punto de referencia para medir nuestros avances<sup>25</sup>

En síntesis obtener el Premio Nacional de Calidad es un estímulo y recompensa al trabajo de muchos años. Vale la pena competir por él. Sin embargo no lo hagamos un fin en sí mismo, ni tampoco lo convirtamos en el principal motivo para implantar un sistema de calidad. Considerémoslo sólo como un objetivo intermedio cuya búsqueda debe ser planeada y meditada, para tomar conciencia de lo que implica competir por él y sobre todo del compromiso que significa ganarlo. Si en ambos casos estamos listos; adelante.

Por último no olvidemos que el premio de calidad más valioso que existe y cuyo logro tiene los efectos más duraderos dentro de la empresa, no es aquel que conceden las autoridades y que se entrega en solemnes ceremonias, sino él que diariamente nos otorgan los clientes con su preferencia y el personal con su reconocimiento. Por que a fin de cuentas la calidad se hace para ellos.

### **La empresa como asunto de familia**

*¿Están las empresas familiares preparadas para implantar Calidad Total?*

La empresa familiar no puede singularizarse con un estereotipo, pues en México la gran mayoría de ellas son familiares, lo que significa que con ese adjetivo podemos encontrar desde grandes corporaciones hasta microempresas. Por lo que aún teniendo un denominador común, sus distintas magnitudes les imprimen a su cultura organizacional, funcionamiento operativo y enfoque empresarial características muy diferentes, que incluso varían según la zona geográfica donde operen.

Por ende no es posible dar una respuesta categórica que las abarque a todas ellas, por lo que habría que hacer distinciones. Por ejemplo, de manera muy esquemática se podría señalar que aún cuando el control accionario y por ende el poder que emana de él, no se comparte, particularmente en los asuntos críticos, es factible encontrar en las grandes corporaciones, una mayor presencia de profesionistas ajenos a la familia que incluso pueden estar a cargo de los principales puestos directivos, en relación a lo que ocurre con las medianas y pequeñas donde la familia propietaria suele ocupar todas o la gran mayoría de las posiciones prominentes.

En términos generales y reconociendo que es factible encontrar excepciones, puede decirse que en la medida que prevalezca en las empresas familiares un mayor grado de profesionalización, éstas tenderán a ser más permeables a la incorporación de nuevos enfoques gerenciales y también más propensas a la innovación.

### *Del dicho al hecho*

---

<sup>25</sup> En la sección bibliográfica se proporcionan los datos donde se puede conseguir esta información

Aunque la intensidad de la competencia ha propiciado que muchos empresarios tomen conciencia de lo anterior, no es sencillo dejar las riendas aún cuando se siga siendo el dueño del caballo. Más si al frente del negocio se encuentra la segunda o tercera generación, lo que implica tener en la estructura organizacional a varias ramas de la misma familia, obligando en ocasiones a sobreponer y conciliar dentro del mismo foro cuestiones de índole familiar con las que normalmente ocurren entre el personal directivo de cualquier empresa. A su vez no siempre sucede que las generaciones presentes cuenten con las mismas aptitudes que tuvieron sus predecesoras, lo cual viene a complicar las cosas pues aunque tengan la facultad del mandar no tienen por ese simple hecho, ni las cualidades ni la inteligencia que para dirigir se requieren.

En consecuencia la factibilidad de implantar Calidad Total en una empresa controlada y manejada familiarmente estará determinada por la actitud que predomine en el estilo gerencial y el tipo de liderazgo que muestren los accionistas al momento de actuar como directivos; Si estos basan su autoridad en el simple hecho de ser propietarios las posibilidades serán mínimas, al contrario si se comportan como verdaderos líderes del cambio y su ascendencia sobre sus subordinadas la fundan en una autoridad integral, como la descrita en el capítulo II, las perspectivas de éxito serán mucho mayores.

Por último como corolario a esta sección es importante resaltar el hecho de que en México, a diferencia de lo que ocurre en los países industrializados, particularmente en aquellos con quien comerciamos más intensamente - Canadá y los Estados Unidos - la administración y la propiedad de las empresas se suele concentrar en la misma persona, mientras que en esas naciones el acceso al mercado de valores como fuente de financiamiento para apoyar la expansión industrial y comercial, ha tenido como resultado la pulverización del capital accionario entre miles de personas y separado en figuras independientes al dueño del administrador.

Sin lugar a dudas la confrontación con empresas manejadas enteramente por profesionales y la necesidad de recursos financieros y tecnológicos para ser competitivos y expandirse, son elementos que obligarán a muchas empresas familiares a asociarse, profesionalizarse y manejarse de una manera más institucional, pues no hacerlo las colocará en riesgo de perecer. Como muchas ya lo han hecho.

### **Servicios educativos: calidad hacia dentro, calidad hacia fuera.**

*Qué papel deben jugar las escuelas y las universidades en un movimiento nacional hacia la calidad?*

La búsqueda por la calidad no la hacen las empresas; es realizada por personas que la tienen integrada a su cultura como uno de sus valores principales. Pero desafortunadamente esta incorporación no sucede de manera automática ni se adquiere con el simple paso del tiempo. Por el contrario es necesario sembrar en cada individuo la semilla, para después cultivar el fruto y eventualmente cosechar los resultados, lo que en esencia no es otra cosa que un proceso de formación personal, en el que en principio se invierte en la persona para que después ella, sea capaz de transitar de una etapa de asimilación a otra de creatividad.

Ante la fuerza de la competencia principalmente, la economía mexicana en sus diferentes ámbitos, ha tenido que aprender con rapidez y asimilar conceptos sobre

calidad que empezaron a ser desarrollados por otros países hace más de cuarenta años. Ello significa que muchos de los dirigentes empresariales de esas naciones nos llevan la ventaja de haber sido educados y formados en una tradición de calidad.

A nosotros los directivos mexicanos, la Calidad Total nos ha llegado como un vendaval que cruza una ventana abierta a la mitad de una tormenta. Así como en ráfagas oímos de nuevos enfoques administrativos al tiempo que arrecia la competencia cuya fuerza nos desgasta. Queremos defendernos y desentrañar aquello que a nuestros competidores lo hace fuertes.

Y así se ha iniciado un proceso de aprendizaje a marchas forzadas y no sólo luchando contra el tiempo, sino lo que es peor contra nosotros mismos, por que no hay tarea más difícil que modificar nuestra manera de pensar y de vivir.

Debemos evitar que a las generaciones venideras les ocurra lo mismo, por eso es indispensable que desde edades tempranas se haga conscientes a los estudiantes sobre la importancia estratégica que para el país tiene producir bienes y prestar servicios que satisfagan las expectativas de los clientes, consumidores o usuarios y que este objetivo sea el resultado de un incesante proceso de mejora continua manifiesto que abata costos e incremente productividad.

Hay que hacerles ver a las nuevas generaciones que de nuestra participación en la sociedad, ya sea de manera aislada como individuos o en forma organizada integrándonos a una empresa, siempre seremos eslabones de cadenas interminables de proveedores y clientes, pues siempre nuestro trabajo lo haremos a partir del trabajo de alguien y siempre también, el producto de nuestro esfuerzo será de dónde parta la labor de otro individuo. Por ende la calidad de nuestro esfuerzo contribuirá a que el conjunto funcione mejor.

Cada vez en más centros académicos se está incorporando la Calidad Total a sus planes de estudio. Sin embargo dicho esfuerzo se ha limitado a algunas carreras de las áreas técnicas, cuando en la práctica por lo expuesto en el párrafo anterior, debería extenderse a todas y cada una e incluso ser uno de los cursos iniciales que en ellas se impartiera. Por ende más que ser tronco común de algunas especialidades debería ser base común de cualquiera disciplina.

Si en verdad queremos que la calidad se propague en la sociedad mexicana y la adquiera como uno de sus valores, requerimos inculcarla en los planes de estudio para la formación de cualquier estudiante, indistintamente de la carrera que curse.

*¿Considerando que los centros académicos proveen servicios educativos, es factible aplicar ellos los principios y herramientas de la Calidad Total?*

Sin embargo, la enseñanza de los principios y herramientas de la calidad en los centros universitarios e incluso a nivel de las escuelas preparatorias es tan sólo una parte - la más visible, pero quizá la menos importante- del reto que el sistema educativo tiene para sumarse de manera activa al movimiento nacional de la calidad.

En efecto la impartición de los conocimientos y el convencimiento respecto a la importancia que la calidad de nuestros productos y servicios tiene para la vida económica y social del país es la porción que pueden incorporar los centros educativos a la formación de los dirigentes del mañana. Pero es necesario que los mismos principios e instrumentos que enseñan, los apliquen para controlar la calidad de ese valor que agregan. De otra forma se caería en una incongruencia.

Ciertamente esta no es una tarea sencilla. Pero recordemos aquella expresión de; " Si lo haces, mídelo; si lo mides, contrólalo y; si lo controlas, mejóralo". Por otra parte en el caso particular de los servicios educativos el aseguramiento de calidad tiene una gravedad mayúscula, pues los costos de la mala calidad no solo pueden implicar consecuencias graves sino que desafortunadamente en este caso en particular: no hay reprocesos.

La instrucción y formación del individuo tiene un tiempo, y en especial una ordenada secuencia de etapas donde, como ladrillos que van formando un muro, la solidez de las primeras se convierte en la base para apoyar a las siguientes. De otra suerte se van dejando lagunas, espacios vacíos, que a la postre impiden colocar nada sobre ellos y a la vez ya no hay tiempo para corregir lo que mal se aprendió.

Ojala que con las profesionistas mal preparados se pudiera hacer lo mismo que con los artículos en mal estado; regresarlos a la etapa donde se incorporó la calidad deficiente y corregir el problema. Pero obviamente no es posible. Ahí entre otros quedarán indelebles los efectos del ausentismo magisterial; los programas de estudio desvinculados de las necesidades reales de la sociedad; los exámenes corregidos al vapor, etc.

Ahí están los clientes: alumnos, padre de familia, la industria, lo servicios y la sociedad en su conjunto. Ahí está el valor que se agrega: conciencia social y conocimientos. Preguntemos: Estarán las expectativas de esos clientes satisfechas; dónde están esos estudiantes y que están aportando.

Por ende con el propósito nacional de elevar la calidad de lo que hacemos los mexicanos como un medio para preservar y aumentar nuestros empleos y con ello mejorar la calidad de vida de la población, es imperativo introducir a la Calidad Total como un medio básico para el control y mejora de los servicios educativos y por esto no nos referimos al nivel universitario únicamente sino a todos.

Por ejemplo en las escuelas secundarias y preparatorias, sus respectivas direcciones podrían encabezar y dirigir mediante el trabajo en equipo, a grupos de maestros que dieran seguimiento a través de las herramientas estadísticas, a aquellos indicadores que juzgaran relevantes para evaluar el desempeño de sus sendos planteles y de cuyo análisis podrían derivar acciones concretas para mejorarlos de manera continua; ¿Es eso muy difícil?

*¿Y si ya fallamos una vez como volver a hacerlo?*

Desafortunadamente hay intentos fallidos y sus consecuencias no son inocuas. Por el contrario quedan grabadas en la mente de las personas y se convierten en un obstáculo

más: " Ya intentamos eso de la Calidad Total y no funcionó". En otras palabras esa empresa ha sido vacunada contra la Calidad Total.

Proceder bajo estas condiciones requiere de pasos adicionales, pues lo peor que podría hacerse es empezar de nuevo como si nada hubiera pasado. Por ello como primer paso hay que indagar que es lo que falló: ¿Existió un plan? ; ¿Hubo liderazgo?; ¿No se consideraron problemas vitales que impidieron la implantación?

Las respuestas a las que se llegue mediante este tipo de cuestionamientos deben ser sistematizadas en una serie de conclusiones que se discutan con la alta dirección y expresen con toda claridad lo que sucedió, y si son remediabiles, la fórmula que se empleará para que en un nuevo intento no vuelvan ocurrir.

Esta información debe difundirse a todo el personal, al tiempo que se les hace conscientes sobre la necesidad de comenzar de nuevo la implantación de Calidad Total como un elemento estratégico orientado a elevar la calidad de sus productos o servicios, mejorar la productividad y abatir los costos de la empresa, los cuales son objetivos fundamentales para ser competitivos y asegurar su supervivencia en un mundo comercialmente cada día más abierto.

## V. CALIDAD AMBIENTAL E IMAGEN CORPORATIVA

*No amo menos al hombre,  
pero amo más a la naturaleza*

*Byron*

### **Una empresa y múltiples puntos de contacto**

La interrelación de una empresa u organización con la sociedad de la que forma parte, es mucho más compleja de lo que en principio pudiera pensarse, pues no se limita a la venta de un producto o a proveer un servicio, sino que incluye adicionalmente el impacto ambiental que provoca su funcionamiento y la manera como se liga a su comunidad y a su país, tanto en términos económicos como sociales y culturales. Lo primero incluiría desde la adquisición de insumos, partes, etc. hasta el destino último de sus productos, mientras que lo segundo se refiere a una forma de ser de sus recursos humanos.

*¿Cómo se relaciona el control y prevención del ambiente con  
la Calidad Total?*

Es claro que una empresa que no incluya como uno de sus objetivos estratégicos al control y prevención de la contaminación, no puede considerarse como una organización empeñada en alcanzar la Calidad Total. Y este juicio no se basa en una mera apreciación superficial, sino que se funda en que los principios de protección ambiental pueden expresarse con gran precisión a partir de las premisas fundamentales de Calidad Total como se comenta a continuación<sup>1</sup>:

### **Expresión en el ámbito ambiental de los principios de Calidad Total**

1) La calidad del ambiente debe construirse en cada fase de los procesos productivos y distributivos.

El grado de contaminación será la resultante de un gran número de fuentes. Por lo que es indispensable que cada una de ellas tome la responsabilidad de controlarla y prevenirla. Este propósito debe a su vez ser hecho propio en cada organización, de tal forma que cada una de las partes se sienta comprometida con tal objetivo.

2) La calidad del ambiente debe lograrse más por prevención que por inspección y coerción.

Para muchas empresas los límites de la contaminación están dados por el grado de severidad y amplitud de maniobra que demuestren la autoridades. Es decir no se actúa

---

<sup>1</sup> Estas fueron expuestas por el autor en la revista Expansión del 29 de abril de 1992

por convencimiento sino por temor a una eventual sanción, lo cual implica que la sociedad no sólo absorbe los costos directos del deterioro del ambiente, sino los derivados de las tareas de inspección y tramites administrativos a los que esta dé lugar, lo que en suma podríamos definir como los costos de la mala calidad, aunque ellos no estén reflejados en los estados de resultados. Por ende la prevención supone un ahorro considerable para el país en su conjunto.

Lo anterior implica también adoptar un actitud proactiva en la solución de dicho problema, en lugar de mantener una posición reactiva en base a los requerimientos de las autoridades.

3) El responsable de la calidad del medio ambiente es aquel que lo afecta. Por ende el mejor enfoque para su control es el autocontrol.

Cada quien a nivel personal o colectivo si colaboramos en una empresa, afectamos el ambiente. Por tanto es nuestra responsabilidad minimizar ese impacto, tarea que sólo a nosotros corresponde. Y esto es importante enfatizarlo pues con frecuencia se quiere descargar en las autoridades rectoras las obligaciones propias. Si deseamos un ambiente mejor debemos empezar por controlar el impacto que nosotros mismos ocasionamos

4) La calidad del ambiente no debe ser vista como un status definido por una especificación, sino como un proceso de mejora continua.

Nuestra meta en materia ambiental no debe ser solo cumplir con las especificaciones permitidas y entonces detener nuestros esfuerzos. Por el contrario más allá de los requerimientos legales, los niveles de la contaminación que producimos deben estar sujetos a un proceso de mejora continua

5) El diagnóstico, control y mejora de la calidad del medio ambiente debe fundarse en métodos estadísticos; no es posible controlar aquello que no se mide.

Al no habernos preocupado por la contaminación durante mucho tiempo, existe en la mayoría de la empresas un gran vacío de información al respecto; simplemente se sabe que se contamina pero no se conocen las proporciones y menos aún la vinculación entre ella y algunas variables de sus procesos productivos. Por ende el primer esfuerzo debe ser la elaboración de indicadores que formen parte del sistema de información gerencial de la empresa, para que ayuden, en primer término, a diagnosticar y analizar el problema. Para posteriormente estar en posibilidad de jerarquizar y darle seguimiento a las soluciones.

6) La calidad del ambiente la define la ciudadanía dado que es parte de su calidad de vida y por ende espera que satisfaga sus expectativas y requerimientos

Prevenir y controlar la contaminación tiene como fin fundamental elevar la calidad de vida de las personas. Por tanto en este caso en particular, puede decirse que nuestros clientes son los ciudadanos. Para ellos las especificaciones reales de la calidad del ambiente- no las sustitutas como contenido de contaminantes en la atmósfera - son su

salud y la posibilidad de de que ellos y sus dependientes disfruten libremente su entorno

La búsqueda por la Calidad Total empieza por tomar conciencia de su importancia. De igual manera la protección al ambiente debe partir de un decidido convencimiento respecto a la necesidad de su cuidado y mejora continua. A fin de cuentas la calidad ambiental es una parte de la total.

### **Auditorias de Impacto Ambiental: Medir para controlar y prevenir**

*¿Cómo debe evaluar una empresa o una organización de cualquier tipo el impacto ambiental de sus actividades?*

Una auditoria de impacto ambiental es un examen que debe ser practicado sistemática y periódicamente para conocer la manera como la empresa u organización interactúa con todos y todo lo que la rodea. Esto incluye las emisiones al aire, agua y suelo; los efectos sobre: la comunidad vecina, el paisaje, la ecología; el cumplimiento de leyes y normas; y finalmente la percepción del público sobre ella.

El éxito de una auditoria depende de tres factores:

Que exista el compromiso de la alta dirección para llevarla a cabo e implementar las soluciones que de ella se desprendan, lo cual implica una revisión constante de sus avances y conclusiones.

Que se disponga de recursos para realizarla, lo cual no quiere decir que tiene que ser costosa sino que es necesario presupuestarla, lo cual deberá permitir más adelante evaluarla más como inversión y no como un gasto, pues es factible que varias de las acciones recomendadas se traduzcan en ahorros para los procesos productivos.

Que exista liderazgo y una organización para desarrollar los trabajos. Esto implica asignar a un grupo, dirigido de preferencia por alguien del segundo nivel jerárquico, la responsabilidad de practicar la auditoria e informar de sus resultados

En dicho grupo se deberán incorporar en algún momento a consultor externos, pues muchas de las mediciones requeridas hacen indispensable contar con expertos. Sin embargo por cuestiones de ahorro y con el fin de buscar a la persona más conveniente, es recomendable que esta incorporación ocurra una vez que se hayan hecho algunos trabajos preliminares que permitan jerarquizar los problemas y sus respectivas soluciones. Asimismo hay que enfatizar que los consultores deben formar parte del equipo que se establezca, lo cual no significa que en ellos se descargue toda la responsabilidad.

De acuerdo los expertos<sup>2</sup> antes de empezar formalmente la auditoria conviene revisar de manera somera los principales aspectos que incluiría para lo cual se proponen las

---

<sup>2</sup>Confederation of British Industry, "Environment means Business", London, England. June 1990

siguientes preguntas cuyas respuestas en caso de que sean dudosas o francamente negativas permitirá distinguir áreas de oportunidad.

#### Política ambiental de la organización

*¿Existe una política ambiental claramente establecida por el consejo de administración y se cuenta con la estructura para implantarla?*

#### Comunicación

¿Se dispone de una política de comunicación interna y externa relacionada con el medio ambiente?

#### Entrenamiento y participación del personal

¿Se considera como parte del entrenamiento del personal el cuidado del medio ambiente y el de su propia calidad de vida?

#### Materias primas

¿Son las materias primas e insumos que utiliza aquellos que tienen el menor impacto sobre el ambiente?; ¿Se ha considerado la posibilidad de utilizar materiales reciclados ya sea interna o externamente?

#### Productos y procesos

¿Estamos seguros de que la tecnología incorporada en nuestros productos y proceso es aquella que tiene el menor impacto ambiental tanto durante su manufactura como durante su uso y eventual desecho?

#### Uso de energía

¿Existe una estrategia para asegurar la mejor eficiencia energética y determinar áreas de oportunidad para ahorrar energía?

#### Desperdicios y descargas

¿Se conocen la cantidad y tipo de los desperdicios que se producen y el costo que representan? Por ejemplo: Emisiones de gases y partículas, descargas líquidas, desechos sólidos, ruido y olores. ¿Se está trabajando para abatirlos?

#### Transporte y distribución

¿Se cuenta con sistemas de distribución eficientes desde el punto de vista ambiental y energético?; ¿ Se ha considerado el traslado de la fuerza laboral para acudir al centro del trabajo o para transportarse entre diferentes unidades?: ¿Podría ser esto organizado de una manera más eficiente?; ¿ Que precauciones se han tomado para el transporte de bienes y desechos peligrosos?

### Accidentes y emergencias

¿Existe un sistema que se practique y evalúe rutinariamente para atender emergencias, lo cual debe incluir medios de comunicación?

### Edificios e instalaciones

¿Están las instalaciones limpias ?; ¿ Cómo afectan la armonía del paisaje?; ¿ Se ha evaluado los efectos sobre el vecindario derivados del tráfico vehicular y demanda de espacios para estacionamientos que su actividades provocan?.

Las respuestas a las preguntas anteriores permiten marcar un orden de prioridades para desarrollar un plan de acción a través del cual se lleva a cabo la auditoria ambiental y que debe incluir las siguientes fases<sup>3</sup> que bien puede estructurarse en el círculo de Deming:

### Etapas de la Auditoria de Impacto Ambiental

#### *Planear*

- 1.- Definición de objetivos y alcances de la Auditoria Ambiental
- 2.- Preparación

#### *Hacer*

- 3.- Recolección de datos y procesamiento de información

#### *Verificar*

- 4.- Análisis de la información

#### *Actuar*

- 5.- Reportes y propuestas concretas de acción

#### *Reinicia el ciclo*

- 6.- Desarrollo de las propuestas ( Planear y hacer )
- 7.- Seguimiento y evaluación de resultados (Verificar y actuar )

---

<sup>3</sup> Estas fases se describen en el documento de la CBI mencionado en la nota anterior de pie de página. En el apéndice se hace una descripción más precisa y se proporciona la dirección de dicha organización, en caso de que el lector desee obtener más información al respecto.

## **Imagen Corporativa: suma de muchas visiones particulares**

*¿Además del impacto ambiental que otros aspectos debe considerar una organización respecto a su relación con la comunidad?*

Además del ambiental cualquier empresa u organización tiene con la sociedad otros puntos de interacción que en conjunto influyen para formar lo que se denomina imagen corporativa y que no necesariamente, para mala suerte de algunos publicistas, es aquella que en ocasiones se proyecta a través de sus anuncios.

Dichos puntos son en la mayoría de los casos el producto del resultado de sus miembros con otras personas, las cuales pueden tener una actitud activa, manifestada por un intercambio de puntos de vista y opiniones o una pasiva en la que aquellas se limitan a oír un mensaje o a resentir algún efecto.

En adición un aspecto que es muy importante resaltar, como se advertirá más adelante -que quizá algo que no perciben las empresas- es que una misma persona puede tener con ella diferentes tipos de relación. Por ejemplo empleado de una organización puede ser su proveedor y la mismo tiempo en lo individual ser un consumidor de sus productos.

Por ende la verdadera imagen corporativa a nivel social o dicho de otra forma, la manera como una organización es valorada por la comunidad, es el resultado de un amplio y diverso número de opiniones expresadas por todas aquellas personas que por diferentes razones tiene contacto con ella o resiente favorable o desfavorablemente el resultado de sus acciones.

Desde esa perspectiva a continuación se listan algunos de los atributos que son valorados por las personas que mantienen con ella relaciones de distinta naturaleza y que en suma influyen a nivel social para crear su verdadera imagen corporativa.

### Principales atributos en la relación

#### Proveedores de bienes y servicios

- Colocación clara y programada de pedidos
- Honestidad y equidad en la relación
- Oportunidad de pagos
- Disposición para crear un clima de mutuo desarrollo
- Responsabilidad frente a compromisos financieros

#### Clientes

- Satisfacción de expectativas
- Atención post-venta
- Congruencia entre la realidad y los mensajes publicitarios
- Atención y actitud del personal

### Obreros y empleados (activos y jubilados)

- Identificación de ellos y sus familias con la organización
- Congruencia entre los valores manifiestos y la realidad
- Percepción del respeto y reconocimiento hacia ellos

### Accionistas

- Resultados financieros y operativos
- Información confiable, veraz y oportuna sobre la marcha del negocio
- Visión de largo plazo
- Valor de las acciones en el mercado

### Autoridades

- Actitud y observancia en el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones

### Otras empresas del ramo

- Grado y actitud de colaboración frente a problemas comunes
- Participación en los foros de la industria
- Capacidad de ejercer liderazgo

### Comunidad y grupos específicos de interés

- Respeto a la calidad de vida de la comunidad vecina
- Participación en eventos académicos, culturales y sociales.
- Grado de compromiso como organización y a través de su personal en centros académicos
- Cuidado de los aspectos ambientales

### Público en general

- Congruencia de su imagen publicitaria con la percepción del público
- Descripción de su imagen por segmentos del público no directamente vinculados a la organización por razones comerciales o laborales

Como puede apreciarse en la lista descrita, que desde luego no tiene un carácter exhaustivo pues seguramente expertos en mercadotecnia podrían incluir muchos más elementos, la imagen corporativa que prevalece en la sociedad respecto a una empresa u organización van más allá que los conceptos vertidos mediante sus propios esfuerzos comerciales, lo cual incluso pueden resultar chocantes en casos extremos al existir una franca disociación entre la autoestima de la organización expresada en su publicidad y la percepción que de ella tiene la sociedad. Por ejemplo se le puede reconocer su dimensión y poderío tecnológico, pero a la vez se le percibe desinteresada y capaz de actuar fuera de cualquier norma ética con tal de lograr sus objetivos.

De ahí resulta que no necesariamente las empresas de mayor tamaño sean las mejor apreciadas. Por ejemplo, Rubbermaid que entre 404 empresas resultó ser la más

admirada en 1993, ocupó en ese año el lugar 226 entre las 500 compañías industriales más grandes de los Estados Unidos.<sup>4</sup>

Por ende es importante que de manera periódica una empresa u organización evalúe - sin que necesariamente éste tenga que ser un esfuerzo particularmente costoso- la percepción que la sociedad tiene de la calidad de su imagen corporativa. Ello le permitiría saber la forma como en verdad está trasciendo en la comunidad, conceptualizada esta en su sentido más amplio y a la vez le significaría un punto de referencia para orientar sus esfuerzos de comunicación interna, externa y publicitaria, lo cual le puede significar un grado de efectividad mayor y no incurrir en gastos inútiles, cuándo existen audiencias que tienen hacia ella agravios pendientes de cobro. En otras palabras todo la anterior no es otra cosa más que valorar, si esos conceptos elocuentes expresados en su misión, están en verdad siendo aplicados.

En síntesis desde la perspectiva de Calidad Total no podemos conformarnos con evaluar únicamente el grado de satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, por que ello sería concebir la misión de la empresa u organización desde una perspectiva muy estrecha. Por ende se debe también considerar -y hacerlo de manera sistemática- si en paralelo están satisfechas las expectativas de los trabajadores y empleados, comunidad, accionistas y proveedores.

Recordemos que si Calidad Total quiere decir implantarla a todo lo largo y ancho del la empresa, estas dos dimensiones deben rebasar los muros de sus instalaciones, por que así también pasa con lo que en ella se elabora y con las decisiones y acciones de sus directivos.

---

<sup>4</sup> Véase Revista Fortune en sus números del 7 de febrero y 18 de abril de 1994

## VI. LA CALIDAD COMO POLITICA

*Administración Pública.- Baturrillo que nadie comprende; ni el administrador ni el administrado. Laberinto de órdenes y contraórdenes; decretos que establecen decretos que derogan; disposiciones que crean una cosa y circulares que la destruyen en seguida. Verdadera tela de Penélope que teje el ministro que cae y desteje el ministro que sube*

*Juan Rico Amat  
Diccionario de los Políticos  
1855*

### Aquí y ahora

*¿Por qué es indispensable para el país que la administración pública mejore su eficiencia?*

México ha experimentado cambios importantes en los últimos años destacando entre ellos el proceso de apertura comercial, lo cual ha puesto sobre el aparato productivo la presión de un tipo de competencia al que no estaba acostumbrado enfrentar. Así, en un tiempo relativamente breve los mercados nacionales antes cautivos y seguros se han visto inundados por productos y servicios de proveedores extranjeros que son elaborados, distribuidos y comercializados mediante procesos inéditos en nuestro país, lo que para el consumidor han significado nuevos parámetros para evaluar la calidad de lo que recibe.

Ante esta presión industriales y comerciantes se han percatado no solo de la importancia que tiene para sobrevivir el ser competitivos sino también han tomado conciencia de que esto no es un esfuerzo aislado, por que a fin de cuentas todos están vinculados en largas cadenas de clientes y proveedores. Así, se ha sintetizado la competitividad nacional en el término "costo país"

Y como parte integrante de este país también ha quedado claro, que en esas cadenas el gobierno, mejor dicho el nivel de eficiencia de la administración pública, juega un papel determinante, por lo que está obligado a ponerse en sintonía con los cambios de condiciones que desde ella se han promovido y hacer hacia su interior la parte que le corresponde en ese esfuerzo.

Y ello no quiere decir eliminar secretarías, vender empresas o anunciar la reducción de trámites burocráticos. Los cambios ahora deben ser mucho más radicales, innovadores y sobretodo imaginativos. Por que hoy más que nunca es necesario sacudir el sistema, transformar su cultura administrativa, desechar vicios y eliminar atavismos que en muchos casos han convertido a la acción pública en lastre y no en factor de impulso.

Los sectores privado y obrero han tenido que reconocer, a veces de manera dolorosa, que su entorno cambió y que ahora hay que seguir otras reglas si se quiere permanecer en el juego. Por eso es preciso que el gobierno llegue a la misma conclusión, sobretodo por que ahora ante la apertura ya no hay margen para tolerar su ineficiencia si esta se hace presente. Antes los sobrecostos que esto originaba simplemente se transferían al precio. Hoy ya nos es posible hacerlo pues se compite de frente con proveedores extranjeros que posiblemente no los tienen,

Recordemos que la calidad de un proceso empieza en la calidad del proceso inmediato anterior. Y para muchos efectos, la actividad del gobierno en su carácter normativo o productivo a través de sus empresas es precisamente; "ese proceso inmediato anterior", lo cual hace evidente que la administración pública impacta en un sentido u otro la competitividad del país en su conjunto.

### **La voz del ciudadano**

Pero a diferencia de lo que ocurre en empresa o una organización comercial, el concepto de eficiencia en la administración pública tiene un sentido mucho más amplio, pues por definición la acción de gobernar implica atender asuntos no sólo del orden económico sino también político y social, que se expresan de diferentes maneras a través del tejido social con sus respectivas variaciones regionales a lo largo de la República.

Lo que para una empresa es la voz del consumidor y de la cual parte el diseño de sus servicios con el afán de satisfacerlos; para la administración pública ese elemento guía no puede ser otra cosa que la voz del ciudadano, a partir de lo que ella exprese debe diseñar sus procesos, sus servicios, sus planes de trabajo y la forma de evaluar su gestión. Ello implica una actitud proactiva que anticipe las soluciones y no una reactiva que sólo se aboque al manejo de las crisis.

La insurrección chiapaneca incubada a través de no pocos días sino de muchos años, es sintomática de deficiencias en la administración pública para oír y responder a esa voz ciudadana. Tal parece que los hilos que unen a un problema con su solución son demasiado largos o están muy enredados o aquellos que hablan presentando sus reclamos están hartos distantes de quienes pueden resolverlos y por eso su voz se escucha baja o simplemente no se oye. Hasta que la necia realidad nos recuerda de manera intempestiva que como nación somos un conjunto de elementos cuyo avance habrá de ser armónico y que durante la marcha la distancia que medie entre los más avanzados y los más atrasados tiene un límite tolerable más allá del cual existirá la violencia.

Pero también está el caso opuesto y por razones semejantes, muchos de los esfuerzos que con las mejores de las intenciones se inician en la cúspide de la pirámide, pierden intensidad en la medida que se transmiten hacia abajo de la estructura burocrática. Así, ocurre que muchos planes y programas se reducen a ser sólo manifestación de una voluntad y las acciones que de ella se desprenden cuando llegan a su destino, son sólo tibio y parcial reflejo de lo que en el origen eran sus intenciones.

En dónde está la falla; es problema de procesos mal planteados y excesivamente centralizados; es carencia de equipos y recursos; es falta de personal no sólo capacitado sino motivado para ejercer su vocación de servicio público; es atraso tecnológico en la administración pública; es una excesiva politización de aparato administrativo donde los innumerables reacomodos han minado su eficiencia.

Desde luego que la problemática de la administración pública no se resume a un único factor pues en el concurren varios elementos que habremos de analizar más adelante. Pero el aspecto que interesa resaltar ahora es que la evaluación del desempeño de un gobierno siempre tendrá un connotación política, pues la ciudadanía siempre habrá de confrontar desde diversos ángulos, la consistencia entre lo que dice y hace Y este juicio no dependerá de su tamaño sino de la efectividad de sus acciones, que no es más que la expresión de su capacidad para convertir demandas en realidades.

Por eso la frase porfirista : "mucha administración y poca política" es una falacia. Como si el quehacer público fuera un espacio finito, que solo pueden ocupar -sin mezclarse- cuestiones de índole administrativa o política, pudiendo variar la proporción entre ambas, según el estilo y formación profesional del presidente en turno. En la sociedad moderna, los elementos políticos y administrativos -incluidos en estos los económicos- están sobrepuestos y a tal grado interrelacionados, que no es posible distinguir con claridad donde empiezan unos y donde terminan los otros

### **Más que un anhelo tecnocrático la eficiencia del gobierno es un requisito político**

Si una empresa interpreta mal las señales del mercado es factible que quiebre; si un sindicato no comprende la realidad de su empresa puede propiciar su cierre; si un gobierno permanece al margen de los cambios, aún cuando él mismo los haya propiciado deliberada o inconcientemente y no logra descifrar en los signos de su tiempo la naturaleza de los días por venir, puede terminar convertido en oposición cuando estos inevitablemente lleguen.

No hay país sin gobierno. Pero toda nación requiere que este sea eficiente, por que ello influye en su competitividad y por ende en su capacidad de generar empleos, mejorar sus niveles de vida y sobrevivir en un mundo comercialmente más agresivo. Por eso la administración pública debe sumar y no restar; ser elemento de empuje y no bulto que se jale; que propicie la creatividad de sus ciudadanos y no la inhiba haciéndola naufragar en un mar de trámites.

Por ende la búsqueda de una administración pública eficaz debe ser un principio que evolucione de la retórica para convertirse en un hecho real y cotidiano. Por ello independientemente de nuestra ideología política, para todos es importante contar con un gobierno eficiente Es mucho lo que está en juego, es en esencia el bienestar y la paz social. De ahí que nuestra actitud deba guiarse por una crítica constructiva que aporte propuestas.

Desde hace mucho tiempo dentro de la administración pública y fuera de ella, particularmente en instituciones que imparten estudios de postgrado y realizan investigaciones sobre dicha materia, se ha venido trabajando para mejorar la eficiencia del gobierno mediante el uso de técnicas y conceptos administrativos modernos. Ello ha

abarcado cuestiones vinculadas a los presupuestos, la capacitación de recursos humanos, organización etc. En particular llama la atención los esfuerzos que se han hecho para introducir en diversas dependencias los conceptos de Calidad Total.

En principio todo éste empeño puede calificarse como positivo sin embargo, sus resultados no siempre han sido positivos o al menos no se han alcanzado las metas inicialmente previstas, lo cual ha sido consecuencia de dos razones que de alguna manera se encuentran vinculadas entre si.

La primera de ellas se refiere a aspectos propios de la implantación de Calidad Total, por eso podríamos mencionar que han estado presentes varias de las causas que citamos en un capítulo anterior referentes a implantaciones fallidas: enfoques parciales que se han traducido en esfuerzos aislados y fragmentados; falta de compromiso y participación de los funcionarios de primer nivel lo cual ha hecho que la implantación sólo comprendiera a personal de rango medio hacia abajo; ausencia de un plan que normara el esfuerzo y permitiera evaluarlo; concentración en los aspectos educativos, lo cual en principio ha sido factor de estímulo pero al no consolidarse en hechos prácticos ha perdido trascendencia y; por último hay que mencionar que en algunas ocasiones se ha recurrido al apoyo de consultores no calificados que han buscado más el cobro de sus honorarios que la satisfacción del cliente.

Desde luego que todos los elementos mencionados son susceptibles de ser corregidos. Pero desafortunadamente el problema es más de fondo, por ello a nuestro modo de ver es la segunda razón la más relevante y la cual demanda mayor atención, por que se refiere a una serie de problemas crónicos de la administración pública mexicana, que no sólo limitan esfuerzos como los descritos para implantar Calidad Total sino que afectan sensiblemente su eficiencia con las consecuencias ya mencionadas para el resto de la sociedad y para la economía en particular.

### **Problemas de fondo, soluciones a medias**

Curiosamente varios de esos problemas, -que en su mayoría son propios de la administración pública, aunque otros también están presentes en diversos ámbitos de la vida del país- han sido no sólo reconocidos sino que han dado motivo a innumerables debates y opiniones externadas en foros públicos, revistas especializadas, libros, periódicos, etc. sin que se hayan logrado remediarlos. Como si hubiera algo que los hiciera permanentes; como si su propia inercia los hiciera tan fuertes como para vencer cualquier intento de cambio. Más aún a veces parece que nos hemos resignado a vivir con ellos y a pesar de modernizaciones y reformas que han ido y venido, ahí están inamovibles y aceptamos sus consecuencias.

Todo esto es indicativo de que los cambios más difíciles de lograr en una administración pública o privada son aquellos que implican la modificación de una cultura, que en este caso no es sólo organizacional sino la política. Y esa transformación requiere modificar hábitos, actitudes, valores, principios, vicios y malas costumbres. Elementos que no están en las cosas sino en las personas. Sin embargo como antes se dijo, las nuevas condiciones que prevalecen en el país han reducido los márgenes de tolerancia, pero ello no sólo se aplica a la administración pública sino a lo amplio de nuestros criterios

pues va siendo tiempo de presentar los exámenes de nuestras asignaturas pendientes. Por ello los cambios tendrán que ser de fondo y las soluciones radicales.

*¿Cuáles son los elementos clave para mejorar la calidad de la administración pública?*

Sin embargo el primer paso para resolver un problema es reconocerlo de otra suerte ahí permanecerá. Y ello demanda un esfuerzo de autocrítica. Desafortunadamente no nos agrada que nos critiquen y tampoco nos gusta criticarnos. Por que en ello tendemos a ver más un ataque que un motivo de reflexión. Nuestro lenguaje es esquivo, decimos las cosas de manera lateral, abundan los eufemismos y la entrelínea acaba por tomar el papel del texto principal. A quién habla claro y concreto se le tilda de ser muy directo, a quien lo hace de manera rebuscada y confusa se le califica de habilidoso.

Pero ahora ante una realidad tan evidente como la que enfrentamos en lo interno y en lo externo y con el ánimo de superarla, debemos dejar esa peculiar habilidad y ser directos en señalar los principales obstáculos que debemos de franquear en la administración pública para que esta contribuya a que el país logre una calidad en sus productos y servicios que lo haga ser competitivo y usar esto como un medio que nos permita, no sólo preservar y aumentar nuestros puestos de empleo sino mejorar en términos tangibles el nivel de vida de la mayoría de la población, particularmente de aquellos que en los tiempos de crisis como en los tiempos de auge se han quedado rezagados.

*¿Qué propuestas concretas se pueden hacer para fortalecer a la administración pública y en general a la vida institucional de país?*

Desde esa perspectiva se pueden señalar tres áreas clave que requieren revisarse; la planeación y la administración del gobierno federal y la moral pública. Los dos primeros atañen principalmente al sector público, la tercera abarca a todos los sectores y debido a su importancia en la competitividad nacional se trata por separado en el capítulo siguiente:

### **Un nuevo enfoque para la planeación nacional y sectorial**

Quizá por los aires seductores del libre mercado o quizá por un prejuicio de vincular a la planeación del sector público con la participación del gobierno en la economía, se le ha venido restando importancia en la medida que se ha reducido la participación del estado, lo cual evidentemente ha dejado sin resolver varias de las ineficiencias que en relación a ella se habían señalado. En particular el corto plazo su horizonte, la ausencia de un proceso de revisión que lo adecue a cambios de escenarios y la falta de un expresión más detallada a nivel sectorial.

A reserva de discutir estas tres cuestiones es importante definir lo que es un plan nacional. Desde sus orígenes remotos en 1930<sup>1</sup> hasta los planes más recientes su

---

<sup>1</sup>Ley sobre Planeación General de la República. Diario Oficial de la Federación, México 12 de julio de 1930

formulación ha partido de la responsabilidad indelegable del Estado respecto a conducir y orientar el desarrollo integral del país y sus propósitos han sido: ser una expresión que resuma de manera más concreta un proyecto de país señalando fines y objetivos sociales, políticos, culturales y económicos<sup>2</sup>; servir de marco de referencia para orientar todas las iniciativas encaminadas a esos fines y; actuar como un punto de comparación para medir la efectividad de cada administración en turno.

Por ende la planeación en México ha tenido un carácter orientador más que uno coercitivo, por lo que sería inapropiado equipararla como una intromisión del estado en la economía. A su vez al hablar de planes nacionales no queremos decir que estos deben de ser un compendio de metas cuantitativas surgidas de complejos modelos econométricos y a las cuáles todo el mundo debe sujetarse como ocurría con las economías centralmente planificadas.

Un plan nacional diseñado desde una óptica moderna y sobretodo estratégica, debe tener menos de cuantitativo y más de cualitativo, dimensión esta última que dentro de un ejercicio de planeación representa una de las tareas más complejas y sobre todo apasionantes, pues implica entender a fondo las aristas del desarrollo económico a nivel mundial y sectorial y derivar de éstos análisis las implicaciones que potencialmente podrían tener para el país. Pensemos tan sólo en sectores como las telecomunicaciones, la electrónica, la industria de la información, etc. y planteémonos preguntas tan simples como: ¿Qué empresas y de que países van a dominar el mercado? ; ¿Qué implica para el desarrollo y soberanía de México?; ¿Cuál debe ser su estrategia para evitar o reducir sus puntos vulnerables?

Lo que debemos entender es que una planeación nacional de esta naturaleza trata en esencia de prever amenazas y oportunidades. Con la finalidad de plantear acciones que eviten o disminuyan el riesgo de las primeras, y permitan sacarles ventaja a las segundas. Y esto no quiere decir que dichas acciones deban traducirse por necesidad en la creación de empresas u organismos públicos o en el cierre total de las fronteras, por que ello sería retroceder en el tiempo. Pero en cambio de manera conjunta los sectores público y privado deberán explorar otras rutas que utilicen los mecanismos financieros y las estrategias empresariales de nuestros días.

Así, como ocurre en otros países, un plan nacional diseñado desde este enfoque estratégico sería un útil punto de apoyo para entender el horizonte, pues siempre será mejor prever el futuro en lugar de padecerlo. Más ahora cuando dada la nueva inserción de México en la economía mundial, la ha hecho más sensible respecto a cambios de muchas variables cuyos movimientos antes eran irrelevantes, a lo cual se suma un proceso de transformación industrial y comercial cada vez más acelerado. No podemos dejar que nuestra historia industrial y comercial, resumida en nuestra actual planta productiva, quede a expensas de los movimientos del mercado, bajo la creencia de que sus fuerzas lo equilibran, pues aunque Así, ocurra, es factible que ante nuestra imprevisión al final del día ya no estemos jugando en ese subibaja. Es decir el equilibrio de un mercado no es por definición bueno para todos.

---

<sup>2</sup>Ley de Planeación Artículo 2o. Diario Oficial de la Federación México, 29 de diciembre de 1982

Por estas razones y desde esta nueva perspectiva convendría renovar los procesos de planeación del sector público y las políticas sectoriales que de ellos se deriven, capitalizando experiencias y corrigiendo errores. Para ello insistimos en la necesidad de que, desde esa visión estratégica, los planes nacionales tengan un horizonte mayor abarcando por lo menos diez años y que sean revisados cada tres años volviéndolos a plantear con ese mismo horizonte<sup>3</sup>.

### **Si las políticas no se evalúan y revisan no hay evidencia de que funcionen**

Dichas revisiones deberán incluir la participación organizada y sistemática -que no su sola presencia física - de los grupos interesados con la finalidad valorar avances, determinar retrocesos, tomar en cuenta las modificaciones en los escenarios y si es necesario modificar las políticas que en base al plan anterior pudieron haberse tomado.

Insistimos que no debe tratarse de actos políticos donde se coleccionen elocuentes comentarios, sino de ejercicios para valorar y reflexionar de manera conjunta de tal manera que se sumen los talentos y experiencias de todos los participantes. Esto implica crear mecanismos periódicos y de carácter público para evaluar no solo los avances del plan sino también las políticas que de él se hubieran desprendido, para en su caso hacer las modificaciones correspondientes.

Dichos foros serían un avance interesante y cerrarían un círculo que con frecuencia se deja incompleto pues suele ocurrir que se carece de esquemas sistemáticos que permitan valorar la efectividad en los hechos de los planes y las políticas y retroalimentar a estas las conclusiones.

Cabe mencionar que dichos foros son práctica común en otros países, donde de manera periódica se reúnen proveedores, clientes y gobierno para conocer en que medida se están satisfaciendo las expectativas de todas las partes involucradas a una rama o sector, lo que en principio debe ser el propósito fundamental de cualquier política y por ende la mejor de las referencias para conocer su efectividad.

Por otra parte un plan que no se actualiza está condenado a perder utilidad desde el primer día, por la obvia razón de los cambios que inevitablemente se sucederán en el entorno, algunos de ellos motivados incluso a partir de él, lo cuales necesitan ser revalorados para realizar los ajustes correspondientes.

Desafortunadamente esto ocurre con los planes nacionales pues habiendo sido planteados bajo ciertas premisas su importancia va menguando a lo largo de la administración hasta convertirse en referencia académica o periodística, por que los sucesos cotidianos los hacen obsoletos. Sin embargo lo grave es que ante la inevitable ocurrencia de elementos imprevistos estos se afrontan fuera de un contexto y se actúa más ante el apremio de lo urgente y no a partir de una reflexión orientada por lo importante.

---

<sup>3</sup>Acle Alfredo y Vega Juan Manuel, La Empresa Pública; desde fuera , desde dentro, Editorial Limusa, México 1986, Pág. 109

Planear más allá del término constitucional fijado para una administración no significaría entrometerse en las políticas de la siguiente. Sería en cambio una actitud visionaria del Estado que ratificaría su responsabilidad frente a su pueblo todo - el presente y el futuro - y permitiría romper con una endémica discontinuidad, perfeccionando en el tiempo un proyecto nacional que refleje su momento y circunstancia.

### **Una Administración pública moderna, para un país que quiere ser moderno**

En el plano administrativo, se encuentran en la administración pública tres problemas importantes que socavan su eficiencia, limitan de manera importante la posibilidad de implantar los conceptos de Calidad Total y de alguna manera incorporan al propio aparato burocrático un elemento de incertidumbre y desconfianza que se extiende a otros ámbitos.

En particular dichos problemas se localizan en tres áreas: recursos humanos, presupuestos y sistemas y procesos.

*Me dices que te vas, cuando apenas sé que ya llegaste*

La constante y aleatoria renovación de los funcionarios es una de las características más evidentes de la administración pública, lo cual es reflejo de la sobreposición los aspectos políticos del gobierno con sus sistemas administrativos.

Quizá por ser esta una práctica continua nos hemos acostumbrado a ella y hemos terminado por soslayar o aceptar resignados los efectos negativos que lleva aparejados y que terminan por afectar a la ciudadanía.

Citemos algunos casos interesantes; Aeropuertos y Servicios Auxiliares es un organismo cuya función es administrar uno de los sistemas aeroportuarios más grandes del mundo. Desde su fundación a la fecha el promedio de duración que sus directores han tenido en el cargo es de apenas dos años.

Así, podemos citar a Secretarías de Estado y otras empresas públicas como la Comisión Federal de Electricidad y Petróleos Mexicanos cuya importancia estratégica para el país y complejidad administrativa nadie pone en duda, han llegado durante ciertos períodos de su historia a tener ese mismo promedio. Por último, en el Canal 13 cuando era público no solo se batió la marca de directores durante un sexenio, sino que adicionalmente se implantó otra referente a la mínima duración de un director en su cargo: un día.

La estabilidad de los cuadros directivos y su ordenada renovación son elementos claves para el buen desempeño de cualquier organización, la cual como las personas, requiere de tiempo de maduración para aprender de sus errores y capitalizar sus aciertos. Por el contrario, si como ocurre en la administración pública, los primeros niveles son constantemente removidos, se trastoca ese proceso de aprendizaje, como si se tratara de un adolescente que a punto de convertirse en adulto, se le regresara a su época de niño.

Coloquémonos también en la posición de los directivos de empresas públicas que tienen que proyectar a su empresa hacia los plazos medios y largos. Pero que en cambio desconocen exactitud el período de su gestión, pues este es indefinido. Asimismo imagine usted el caso de un funcionario cuyo nombramiento como director de un organismo público ocurre en las postrimerías de un sexenio. En esa dulce menopausia donde para muchos la mejor opción es nadar de muertito y no correr los riesgos implícitos del hacer.

Desde luego que un inadecuado sistema de selección donde el "know who" suele ser más efectivo que el "know how", aunado a una acelerada rotación, implica una alta posibilidad de que se cometan errores, pues aún personas inteligentes y honestas requieren pasar por una curva de aprendizaje para estar en posibilidad de desarrollar toda su creatividad. Si a esto le añadimos que normalmente no solo cambia el primer nivel sino también los dos siguientes, el riesgo a equivocarse aumenta de manera exponencial.

Todo esto evidencia una de las deficiencias más marcadas de la administración pública y que se expresa en una crónica debilidad de las instituciones frente al peso que sobre ellas pueden ejercer en lo individual los funcionarios en turno, cuyas agendas personales no necesariamente coinciden con los propósitos centrales de aquellas.

Este constante movimiento introduce en el sistema un elemento de desconfianza e inestabilidad, pues todas las partes vinculadas a un sector deben mantenerse pendientes a los reacomodos y a las características e inclinaciones personales de los nuevos funcionarios. Sin embargo el origen de esta problemática nace de una de las características más evidentes de nuestro sistema político: el presidencialismo.

*¿Es el presidencialismo un obstáculo para la eficiencia de la administración pública?*

### **Presidencialismo: confianza en el corto, desconfianza en el largo**

Curiosamente las reformas políticas llevadas a cabo durante los últimos cuatro sexenios se han concentrado fundamentalmente en los temas electorales, mientras que se ha dejado a un lado o al menos no se ha abordado de manera directa, uno de los elementos más representativo de nuestro sistema político y que ejemplifica la falta de su pleno desarrollo: el presidencialismo; es decir la acumulación de funciones en una sola persona -el jefe del poder ejecutivo- las que suele ejercer ante un limitado o nulo contrapeso de los otros dos poderes, ya sea por que Así, lo establece la ley o como consecuencia del predominio de un solo partido en el ámbito legislativo.

Como generador de confianza, esta concentración de poder da origen a una situación contradictoria, pues por un lado la fortalece durante lapsos relativamente cortos, pero por el otro, en el mediano y largo plazo termina por debilitarla al introducir hacia el futuro un elemento de incertidumbre.

Por ejemplo en nuestro país los lineamientos o políticas expresadas por quién dirige el poder ejecutivo, tienen en la práctica una elevada probabilidad de convertirse en hechos concretos, aún cuando ello requiriera la sanción del poder legislativo. Por ende aquellos

a quiénes les convengan dichos pronunciamientos tenderán a sentirse confiados, mientras quién los emita y ejecute permanezca en funciones. Pero esta misma circunstancia; es decir la acumulación de atribuciones, que ha hecho más fuertes a las personas -los presidentes- que a las instituciones -el congreso- es en una perspectiva a mayor plazo motivo de desconfianza, pues para todos es obvio que el presidente en turno o quién lo suceda, puede con esa misma facilidad virar de rumbo.

La dependencia estructural que México tiene del ahorro externo para estar en posibilidad de crecer, hace crítico que exista un clima de confianza. Por ende cada administración con su propio estilo se ha empeñado en promover hacia el exterior una imagen que estimule al inversionista y dé tranquilidad a la banca extranjera. Pero no es posible tapar el sol con un dedo; propios y extraños saben que la falta de contrapeso real hace tan impredecibles muchas cosas en el ámbito político y económico del país, como concentradas están las decisiones en una sola persona.

La percepción que el inversionista extranjero tiene sobre esta característica de nuestra realidad política, se acentúa en la medida que la confronta con su propia experiencia, por lo general forjada en un sistema político más desarrollado. En consecuencia se siente incierto y desconfiado, pues no concibe que en su respectivo país tanto poder lo pudiera ejercer una sola persona y si Así, fuera, es conciente de los riesgos que ello implicaría.

Curiosamente cada presidente siente también esa misma desconfianza y sabe que quienes lo sucedan en el cargo pueden con sencillez -como quizá él hizo con las decisiones de sus antecesores- modificar lo que él realizó. Por eso busca denodadamente, mediante la promulgación de leyes, expedición de decretos y la firma de convenios internacionales, hacer irreversibles sus políticas esperando que con ello trascienda su proyecto de país.

La concentración del poder en la cúspide de la estructura gubernamental- como la de cualquier otro tipo de organización- tiene efectos negativos en su desarrollo, pues el predominio de la opinión de su dirigente, actúa como un elemento castrante que al inhibir la expresión de un espíritu crítico, condena a esa organización y a sus integrantes a la inmadurez política. Se pierde Así,, no solo la riqueza del debate y la confrontación de ideas, sino peor aún, el país desperdicia el talento de muchos de sus hombres. Unos, para permanecer, preferirán callar sus opiniones y dar la impresión de que existe un monolito de unanimidad, aunque en las mesas de los restaurantes quede claro que ello es más aparente que real, en tanto que los que no coincidan serán aislados o relegados a posiciones secundarias.

Por ello cada seis años el debate de la sucesión se centra en el análisis de personas - los precandidatos- y no en la revisión de sus proyectos políticos. Estos han permanecido y permanecerán ocultos en tanto alguien decida por ellos. Nadie tiene luz propia, solo hay un solo sol que se las presta a todos hasta el momento cuando al elegido le dé su fuego.

*¿ Qué podríamos hacer para empezar a ser más institucionales y menos presidencialistas?*

### **Ratificación del gabinete: un paso hacia adelante**

Pero esta dependencia entre jefe y subordinados se enfatiza, por que a diferencia de lo que ocurre en otros países y en otros ámbitos de la vida nacional, la concentración de atribuciones en el jefe del ejecutivo, le da la facultad de nombrar a los primeros planos de la administración pública, sin necesidad de someter sus decisiones a ninguna otra instancia para que las cuestione y si le parece, las ratifique.

La creciente complejidad de la administración pública y la necesidad de transmitir confianza dando solidez a las instituciones, hace necesario que el pueblo a través de sus representantes en la cámara de diputados, conozca y pondere de manera sistemática -que no protocolaria- las razones por las que el presidente de la república decide designar a una persona para que ocupe un cargo público, y evalúe si ésta cuenta con los meritos personales y si no tiene intereses en conflicto, mediante el análisis de su conducta y desempeños previos.

Por ende sería conveniente que el Senado de la República esté facultado para ratificar las propuestas que haga el jefe del ejecutivo respecto a las personas que integrarían su gabinete como también de los que ocuparían la dirección de las principales empresas públicas, lo cual lejos de debilitar al presidente de la República le daría fuerza moral al tener el eventual respaldo del poder legislativo y su vez dicho proceso de evaluación daría a la ciudadanía y a todos los interesados en el desarrollo de México la confianza de que las cualidades profesionales y morales de quienes realizan en la práctica los actos de gobierno, han sido revisadas de una manera pública y abierta.

Esta modificación a las atribuciones del presidente, que es congruente con el espíritu republicano debe ser parte de la Reforma Política del país. Su futuro está en la fortaleza de sus instituciones y no en el poder que efímeramente acumulen algunos de sus hombres. Las naciones trascienden en la historia, los caudillos se desvanecen en el tiempo.

En el caso particular de los organismos y empresas públicas es importante que estos sean nombrados por periodos específicos y que ello no coincida de preferencia con el principio del sexenio sino que ocurra a lo largo de él. Por estas razones es necesario que el enfoque utilizado en el Banco de México para la designación de Gobernador y Subgobernadores se extienda al sector paraestatal, pues las funciones de muchas de sus entidades son para el país tan importantes y estratégicas como las del Banco Central.

Para muchos designar a un funcionario por un período que se inicie en un sexenio y termine en otro, significa una manera de heredar políticas a la siguiente administración. Pero alguna vez había que dar el primer paso. Más aún cuando nuestro propio proceso de maduración como país y nuestra creciente exposición a los ojos del mundo Así, lo están requiriendo. Por otra parte todos estaremos de acuerdo en como parte de nuestro proyecto de país debemos asegurar que las instituciones - huella indeleble de la historia

de su pueblo- prevalezcan sobre los hombres que por definición siempre serán transitorios.

### **Y en los siguientes niveles también**

Para efectos del funcionamiento operativo de una secretaría de estado, existe un puesto fundamental al que desafortunadamente no se le ha dado desde esa perspectiva la suficiente importancia. Se trata del llamado Oficial Mayor. Este puesto que en la jerarquía burocrática es menos que un secretario, pero más que un director también lo nombra el presidente de la República, oyendo desde luego la opinión del titular de la dependencia. De hecho normalmente se considera que quien ocupa está cargo debe tener la total confianza de éste último, por que en una administración tan politizada como la nuestra esto implica el manejo de las partidas confidenciales y en ocasiones la relación con la prensa.

Pero al margen de estas peculiaridades y con la intención de detectar los elementos que afecta la eficiencia de la administración pública, conviene analizar a dicho puesto con más detalle dado que desde un punto administrativo no se le ha dado la verdadera importancia que tiene, como sucede también con las posiciones que de él dependen.

Un Oficial Mayor es en esencia el administrador de una secretaría y su misión fundamental es organizar el funcionamiento de la entidad para que las demás áreas desarrollen sus funciones con eficiencia, ya sean estas ejecutivas o normativas, asegurando que al ciudadano reciba un servicio de calidad y que a la vez se propicie un clima laboral que favorezca el desarrollo humano y profesional.

Lo anterior implica que además de tener bajo su responsabilidad el manejo del personal, el presupuesto y la administración de los bienes materiales, sus actividades lo vinculan a uno de los aspectos que más influyen en la calidad de un servicio- en este caso servicio público- y por esto nos referimos al diseño de los procesos, los sistemas que de ellos se desprendan y finalmente su respectiva automatización.

Para dimensionar la importancia de esto último recordemos una de las cuestiones en las que Deming más insistió; "El 85% de los impedimentos o problemas de calidad están en la dirección, en la gerencia y sólo un 15% están en los trabajadores o empleados". Y esto es Así, por que los primeros son los únicos responsables del diseño de los procesos, mientras que los segundos nada más los ejecutan. Por otro lado cuando existe un proceso establecido y normalizado es posible medir su eficiencia y la calidad del servicio que se presta, de otra forma todo queda en intuición ya sean las explicaciones de las fallas como los remedios.

La dificultad de la encomienda de un Oficial Mayor es aún más grave si consideramos que la mayoría de las secretarías de Estado tienen una dimensión sensiblemente mayor a la de muchas empresas mexicanas que se calificarían de grandes, a lo que habría que añadir la complejidad de sus funciones y su obligada presencia a nivel nacional.

En consecuencia si se desea de verdad introducir conceptos modernos a la administración pública es necesario revalorar la función del Oficial Mayor, lo cual incluye desde luego la manera de designarlo, pues como se ha podido apreciar se requiere de

verdaderos administradores con probada experiencia -positiva por supuesto- que vayan más allá de la mera observancia de un presupuesto y de la demostración de lealtades, por que ahora es momento de cambiar los enfoques del servicio público pensando en las expectativas y necesidades del ciudadano y de la sociedad en su conjunto y eso requiere no solo de vínculos nacidos debajo del árbol de la amistad, sino de conocimientos, horas de vuelo, honestidad intelectual y sobre todo de una voluntad innovadora que rompa moldes.

En otras palabras si hay alguna posición dentro de una secretaría de estado que debe asumir el liderazgo en un cambio de cultura organizacional destinada a la procuración de un servicio público acorde con las necesidades del ciudadano es precisamente el Oficial Mayor.

Esto implicaría que, como en el caso de los Secretarios y procuradores, también se sometiera al Senado la ratificación de los nombramientos de subsecretarios y oficiales mayores presentando todas las justificaciones y apoyos necesarios para respaldar la propuesta. Esto podría hacer que no necesariamente cuando un secretario sea removido tenga por consecuencia que renovarse toda la plana mayor de la dependencia, pues si hay gente capaz en los segundos niveles no debe ser remplazada si ello no está justificado, con lo cual se podría propiciar el verdadero desarrollo del servicio civil de carrera.

Por razones de eficiencia y honestidad es necesario que exista el contrapeso del legislativo con el fin de asegurar la calidad moral y profesional de los funcionarios del ejecutivo. Para muchos funcionarios, exfuncionarios y ciudadanos en general es frustrante observar que en ocasiones - más de las que quisiéramos- no se reconocen ni meritos, ni errores. Así,, se han desperdiciado no sólo valiosas carreras sino también verdaderas vocaciones de servicio público que han debido de recluirse en otros ámbitos, donde paradójicamente son mejor reconocidos, siempre que logren sobreponerse al prejuicio social que los etiqueta como flojos o deshonestos por haber trabajado en el gobierno. Mientras que por otro lado hay casos desafortunados de personas que nunca debieron ocupar un puesto público pues sólo medraron y se enriquecieron con él. Creemos que uno de los mayores daños que causan estos individuos no es sólo lo que tuercen durante su corta o larga gestión sino el desprestigio que provocan a una profesión digna, noble y fundamental para la estabilidad y desarrollo del país como es la de servidor público.

*¿Que otros cambios se requerirían para hacer más eficiente a la administración publican que incluyeran a su personal y a su presupuesto?*

### **Los soldados de los generales**

Pero los recursos humanos de la administración pública no sólo comprenden a aquellos que se denominan superiores, sino que abarcan también a personal que se desenvuelve en los niveles medios e inferiores y por lo regular son los que atienden al público.

Desafortunadamente las limitaciones presupuestales no sólo han restringido la posibilidad de mejores ingresos para estos grupos sino que de hecho sus percepciones

en términos reales han descendido, lo cual ha ocasionado descontento como en momentos se ha manifestado de manera crítica por sindicatos de burócratas que tradicionalmente habían sido afines al gobierno.

Sin embargo más allá de la discusión sobre el nivel de remuneraciones, lo que debe destacarse es que a lo largo de muchos años se ha creado un grupo numeroso de burócratas con mínimas posibilidades de desarrollo personal, que con frecuencia trabajan en condiciones indignas y que integran una gran masa de rostros anónimos cuyas vidas transcurren monótonas observando y adaptándose al paso lento o rápido de los funcionarios superiores, que transitan entre ellos buscando alcanzar mejores posiciones.

Así, por un lado, hay un alto mando rotativo y por el otro, un grupo de soldados que permanece a través de los años y cuya sobrevivencia se funda en la habilidad que demuestran para adaptarse o tolerar a sus jefes en turno. Sin embargo del convencimiento participación y entrega de esos grupos de soldados dependerá el éxito de los generales y de que las intenciones de éstos logren plasmarse en hechos concretos e influir positivamente en el ánimo del ciudadano.

Por eso es que la eficacia de la acción del gobierno, no sólo depende de que exista la voluntad de los altos niveles de la administración para emprenderla e impulsarla, sino que se requiere del trabajo en equipo, que vincule a funcionarios públicos de distintas jerarquías aún de las más modestas. A este respecto es interesante observar, que los llamados niveles ejecutivos de cualquier organización administrativa tienen un carácter decisorio y supervisor, mientras que los que en verdad ejecutan son los mandos medios e inferiores.

De ahí que cuando hay problemas de comunicación entre niveles se observe una tendencia a que las decisiones tomadas por los más altos, se diluyan - como si se tratara de bloques de hielo que pasan de mano en mano hasta convertirse en nada- en la medida que se filtran hacia los mandos inferiores. Así, cuando la ineficacia se hace presente con las consiguiente desesperación que la acompaña, se creen unidades administrativas paralelas o bien en gesto autoritario se hace valor el peso jerárquico de quién tomó la decisión desde un principio, como una fórmula extrema para hacer funcionar al sistema.

Resolver este problema, es decir mejorar la calidad de vida de los funcionarios y servidores públicos de los niveles medio y bajo es una condición fundamental para mejorar la eficiencia del aparato administrativo y empezar a introducir conceptos y herramientas asociadas a la Calidad Total, de otra suerte es difícil que prospere y se arraigue cualquier iniciativa de éste tipo como parece estar ocurriendo, pues no es posible hacerlo cuando existen contrastes tan obvios entre la situación y condiciones donde se trabaja con la filosofía administrativa que se desea inculcar.

Hemos tenido la oportunidad de participar en algunos eventos con personal de algunas secretarías, donde se han explicado algunos de los conceptos de Calidad Total e incluso se han hecho algunos ejercicios con ellos. Debemos admitir que nos impresionó el interés demostrado y las ganas de aprender algo nuevo para hacer un trabajo mejor, lo cual echa por tierra ese perjuicio de que todas las personas que trabajan en la

administración pública son por definición flojos y desinteresados hacia cualquier propósito de mejora, lo que ocurre en un buen número de casos es que estas manifestaciones son más bien síntomas de problemas más complejos de la administración de personal en el gobierno Federal y sus organismo. De hecho en esos foros pudimos percatarnos que esos esfuerzos no podrán cuajar en tanto no se aborden varios problemas que aquí hemos y entre los que sobresale a todo lo relacionado a calidad de vida del empleado público.

Y por calidad de vida no entendemos sólo el aspecto salarial y las condiciones físicas del ambiente de trabajo sino también al reconocimiento de la dignidad y potencial intelectual del ser humano, lo cual debe materializarse en un clima laboral que propicie la satisfacción de necesidades tales como la de reconocimiento, pertenencia y autorrealización, lo cual implicaría introducir en el sector público una administración de recursos humanos sustancialmente distinta a la que ahora existe, pues esta parece centrarse en los aspectos administrativos de la función y no en los vinculados a la formación y desarrollo del ser humano.

Por tanto Así, como antes describimos un perfil de Oficial Mayor, también consideramos que los responsables de los recursos humanos deberían ser personas capacitadas en esta materia y ello en una organización cuyo fin es proveer un servicio como es la administración pública, esto no puede considerarse como algo deseable sino como un imperativo orientado mejorar el desarrollo de esa importante y estratégica función. No se puede seguir posponiendo la incorporación de las técnicas modernas a la administración de los recursos humanos del Gobierno Federal. Ello es una injusticia para quienes en él laboran, por que se les niega algo que existe y que está disponible para otros mexicanos y además los condena al estancamiento.

### **Dejar de gastar no significa ahorrar**

Sin embargo no podemos ver a los recursos humanos de manera aislada porque eso sería una visión parcial, pues el problema es aún más de fondo y está ligado a la centralización de muchas decisiones en base al manejo presupuestal de los recursos públicos.

Los gobiernos, a diferencia de las empresas, manejan sus recursos financieros en base a flujos anuales de ingresos y egresos. Es decir que no existe más historia que el año presente, a diferencia de las segundas que tienen balances y estados de pérdidas y ganancias, lo que le permite conocer: cuanto deben, cuanto tienen, cuanto les ingreso, cuanto les costo y finalmente cuanto ganaron.

Ante esta falta de memoria financiera y el énfasis por controlar un flujo anual que da balance neto entre un gasto y un ingreso representa varios problemas al darnos sólo aspectos fragmentados de la realidad.

Por ejemplo, el Estado vende empresas públicas con el fin de evitar gastos, ya fueran aportaciones de capital o subsidios, lo que se traduce desde luego en un ingreso - no recurrente desde luego por que aquellas sólo se pueden vender una sola vez- y al mismo tiempo se deja de realizar un ingreso con lo cual el balance es por definición positivo. Sin embargo la comparación justa para realmente evaluar el efecto integral de

esa venta en las finanzas del gobierno, se debería incorporar el valor presente de lo que éste invirtió en ellas con lo cual se obtendría no solo el impacto en el presupuesto federal del año correspondiente sino también en el patrimonio nacional.

Por otro lado al concentrar la atención en el comportamiento de los flujos y la ausencia de un sistema de costos crea un enfoque erróneo en el manejo presupuestal que se traduce muchas veces en hechos contradictorios, como suponer que el dejar de gastar equivale a ahorrar, cuando en la práctica puede ser totalmente lo contrario.

Pongamos algunos ejemplos: Con el afán de ajustar el presupuesto (eufemismo de reducción) los recursos destinados a equipo de cómputo son cancelados, lo cual se traduce en mayores costos, ineficiencias y sobretodo en un mal servicio que a su vez demandará retrabajos; Por la misma razón se reducen los salarios en términos reales, los empleados se sienten no sólo desmotivados sino que buscan ingresos complementarios, las oficinas se vuelven puntos de venta y por ende la congregación de vendedores y compradores locales deriva en pérdida de tiempo e ineficiencias.

De esta manera a la carencia de procesos bien definidos, que permitieran medir la eficiencia se une a un enfoque financiero equivocado que se traduce en costos mayores, aún cuando paradójicamente las intenciones del manejo presupuestal señalen precisamente lo contrario.

Asimismo al no contar que un sistema de costos hace en primer término imposible controlarlos por la sencilla razón de que no se miden, y en segundo, no hay manera de jerarquizar los esfuerzos y por ende estos se realizan a ciegas por lo que se termina aplicando medidas sumarias que cortan parejo.

Se puede argumentar que implantar un sistema de costos es una tarea compleja, que demanda un gran esfuerzo y que requiere de plazos largos. Sin embargo hay técnicas que permiten aproximarlos sin necesidad de un gran sofisticación, como es el caso del Costeo en función de la Actividad (Activity-Base Costing ABC) que como su nombre lo indica desglosa los presupuestos por actividades y no tanto por conceptos.

Por otra parte es importante que los presupuestos federales sean bianuales con lo cual se evitarían una serie de problemas derivados de alto y arranque en el gasto público que se asocia con el principio y fin de cada ejercicio fiscal y que se resiente a lo largo de toda la economía introduciendo un elemento de incertidumbre. Por otra parte esto ayudaría a un mejor desarrollo y seguramente más barato de aquellos proyectos de la obra pública cuyo tiempo de realización rebasa el año.

### **Lo operativo no es estratégico**

Con un enfoque de administración pública diferente orientado más a lo estratégico que a lo operativo se pueden derivar procesos de planeación en las secretarías que vayan más allá del mero cumplimiento de metas numéricas. La importancia que en la gestión pública se les da a estas última es desproporcionada y por lo regular para el ciudadano medio son difíciles de contextualizar pues su dimensión suele ser abrumadora.

A la ciudadanía no le interesa si se construyeron mucho kilómetros de carreteras o si se aplicaron millones y millones de pesos al programa hidráulico o si se han realizado

miles de acciones de vivienda, o si en una entidad federativa en particular se han destinado un elevado volumen de recursos para amainar los problemas de la pobreza extrema, pues lo que en verdad es importante conocer es en que medida estas acciones - que son sólo medios y no fines - están siendo efectivas para responder a las demandas ciudadanas.

Por otra parte la meta numérica en si misma no tiene utilidad por que nos habla de algo evidente y obligatoria en la administración pública, pues de acuerdo a las funciones del poder ejecutivo es esperado y obligado que el gobierno gaste y desarrolle una serie de acciones para determinados fines. Así, a veces da la impresión que insistir en ellas es más un ejercicio para tranquilizar conciencias que una verdadera evaluación de la función pública, que desafortunadamente se convierte en una cortina de humo que puede distorsionar la interpretación de lo que en verdad ocurre en la realidad.

Los problemas chiapanecos de enero del 94 son un ejemplo interesante, pues de acuerdo a las cifras de gasto público se hacía ver un esfuerzo importante. Sin embargo desde el punto de vista de los grupos étnicos locales su situación en los últimos años había empeorado. Cabría entonces preguntarnos cuál es la razón que explica este divorcio entre lo que el gobierno dice que hace y lo que los ciudadanos en verdad padecen. Desde luego que la respuesta a esta interrogante no es sencilla pero si podríamos plantearnos en base a nuestros propósitos algunos cuestionamientos: ¿qué parte de los recursos se destinaron a cuestiones administrativas de los propios programas y que porción se uso realmente en ellos?; ¿Cómo se diseñaron los presupuestos y quien señalo las prioridades?

Por ello es necesario revisar desde como se planea la acción pública estableciendo sus objetivos a partir de un ángulo más estratégico, la forma de presupuestación buscando establecer un vinculación clara entre los recursos utilizados y los objetivos estratégicos. Por consecuencia de vital importancia es diseñar indicadores confiables que verdaderamente sirvan de punto de referencia para evaluar la efectividad de la acción pública y dar seguimiento a la evolución de los problemas que se pretenden corregir.

*En el sector paraestatal han habido esfuerzos para mejorar su eficiencia, pero no han sido del todo positivos: ¿cuáles elementos los frenan y qué se puede proponer?'*

## **Los productos y servicios públicos**

Considerando el número de empresas, el sector paraestatal ha reducido notablemente su tamaño, sin embargo, aún Así, sigue jugando un papel fundamental en la economía dadas la actividades estratégicas de las empresas y organismos públicos, entre las que destacan: la explotación de hidrocarburos, la generación de energía, los servicios de seguridad social, la administración el sistema aeroportuario, etc.

De lo cual se desprende la importancia estratégica que tiene controlar y mejorar la calidad de los bienes y servicios que prestan, lo cual tiene implicaciones directas y palpables en la competitividad nacional.

En muchos de ellos se han venido desarrollando importantes esfuerzos para implantar calidad total, lo cual es un reto interesante pues por su naturaleza se trata de

organizaciones de gran magnitud, en algunas de las cuales existe una cultura gerencial muy centralizada.

No es nuestra finalidad juzgar el avance de esos procesos de implantación pues carecemos de elementos para hacerlo y tampoco sería nuestro propósito, aunque si destacaríamos el gran entusiasmo que en varias de las empresas públicas se observa hacia la calidad total y que se manifiesta en la formación de un amplio núcleo de personas que se han convertido en líderes del cambio sumando una preparación técnica a un liderazgo efectivo.

No obstante si podemos señalar algunos de los obstáculos que han tenido dichos procesos y que se derivan de su condición de entidades paraestatales. En ese sentido se repite lo mencionado en párrafos anteriores respecto a la selección y rotación del personal directivo y la rigidez presupuestal, lo cual se ve acentuado por una situación que proviene de la ley de Gasto Público y de la ley de Deuda Pública.

En ellas se establece que cualquier egreso o pasivo de una empresa pública serán por ese hecho considerados como parte del gasto y deuda pública respectivamente, lo cual implica que todas las erogaciones de las entidades públicas son parte de dicho gasto sin importar como son financiadas.

Así, es posible que empresas cuyos gastos son totalmente autofinanciados tengan los mismos controles que aquellas que reciben apoyos del Gobierno Federal. De la misma persona una empresa puede tener capacidad de crédito y medios de pagos pero la contratación de financiamientos se pueden ver limitada al estar sus pasivos incluidos en la deuda pública lo que implica sujetarse a todas las regulaciones del caso.

Desde hace años hemos venido insistiendo en este aspecto<sup>4</sup> y en la necesidad de modificarlo, pues además de que entraña problemas conceptuales al sumar el gasto de empresas con las erogaciones de tesorería y aplicar el concepto de déficit presupuestal a entidades productivas o que prestan servicios, son regulaciones que sin duda le significan al sector paraestatal un pesado lastre para mejorar su eficiencia, por lo que es indispensable que con una visión renovada se afronte este problema y el Gobierno Federal aplique en su solución el mismo empeño que ha mostrado para desregular otros ámbitos de la vida económica del país.

En resumen, la eficiencia de la administración pública en todas sus expresiones es fundamental para elevar la calidad de lo que el país produce y contribuir a su competitividad internacional, como un elemento que permita mantener y expandir la planta productiva.

Sin embargo mientras que en otros campos de la vida del país se han dado transformaciones notables, la administración pública se ha rezagado. Sin embargo ante la apertura los márgenes de maniobra para que el resto de la sociedad cargue con los costos que esto genera se han reducido, por lo que es imprescindible introducir en ella modificaciones radicales que como cimientos, sirvan de base para renovar el aparato administrativo del gobierno federal, adecuándolo a la circunstancias que se viven y

---

<sup>4</sup>Acle Alfredo, Op. Cit. Pág. 57

eliminando vicios que no sólo afectan su funcionamiento sino que dañan su autoridad moral e introducen en toda la economía elementos de incertidumbre. Por eso la calidad en el fondo está en la política...política.

*¿En un contexto de apertura económica y de creciente globalización, cuál es el punto dónde debe situarse la participación del Estado en la economía?*

### **Un nuevo enfoque de la participación del Estado en la economía**

Todo lo mencionado hasta ahora plantea la necesidad de introducir un nuevo enfoque para la participación del Estado en la economía cuyos objetivos centrales deben ser elevar la competitividad y bienestar nacional.

Desafortunadamente ello no es una tarea sencilla, dado que nuestros prejuicios tienden a limitarnos la visión, pues los mexicanos solemos pensar que la política se mueve como el péndulo de un reloj; ayer el estado omnipresente en todos los rubros de la vida económica del país, donde la creación de empresas y organismos públicos era el agua bendita que todo sanaba; mientras que ahora esos poderes curativos están del lado de lo privado y el Estado ha reducido su presencia al mínimo.

En su momento cada enfoque ha sido defendido con entusiasmo a la luz de las circunstancias que en sus respectivas épocas prevalecían y también en cada caso cuando se rebasaron los extremos de la prudencia, se hizo evidente que su efectividad empezó a mostrar signos negativos. Por ende en apariencia la encrucijada parecería ser la determinación del justo medio.

Pero el mundo contemporáneo es demasiado complejo para plantearnos la presencia del Estado en la economía únicamente en términos de dos dimensiones. Ello no sólo nos entrapa en el eterno maniqueísmo sino también caemos en el simplismo de basar la explicación de nuestro presente en la culpabilidad de los defectos reales o supuestos del extremo opuesto, lo cual nos vuelve miopes para entender interrelaciones cada vez más intrincadas de los fenómenos políticos, económicos, sociales y culturales.

Propiciar el avance más o menos simultáneo de cada uno de ellos es una responsabilidad fundamental del gobierno, pues sólo él tiene la visión del conjunto y la posibilidad de influir para evitar rezagos extremos que tarde o temprano signifiquen un lastre para el resto. De la misma manera a él corresponde que exista congruencia entre el nivel macroeconómico y el microeconómico. Y por esto último entendemos tanto a la empresa como al individuo en su doble papel de empleado y consumidor, balance que se resume en su nivel y calidad de vida.

Por ende en nuestro actual contexto nacional e internacional, la participación del estado en la economía debe tener como objetivo elevar la competitividad como un elemento estratégico para el desarrollo de la planta productiva y asegurar que esto se traduzca en bienestar nacional. Si ambas marchan en la misma dirección el proyecto nacional será viable. Por el contrario si sus sentidos son opuestos estaremos condenados a una inestabilidad recurrente, por que no hay desarrollo sostenido con pobreza extrema, ni

tampoco es posible mejorar las condiciones de vida cuando el aparato económico marcha deficientemente.

En función de lo anterior la participación del estado en la economía se puede concebir a partir de varios elementos que se encuentran mutuamente interrelacionados, aún cuando algunos de ellos no pertenezcan en sentido estricto al ámbito económico. Sin embargo hoy México es un país mejor comunicado en su interior y allende sus fronteras; su población está más preparada y se asienta cada vez en mayor proporción en centros urbanos, lo que en suma ha creado un tejido social donde problemas y soluciones se mezclan, aún cuando no sean de la misma naturaleza.

Desde esa perspectiva la participación del Estado para el logro de dichos objetivos se puede plantear en función de cinco grandes áreas:

Visión de medio y largo plazo  
Ambiente de negocios  
Proveedor de bienes y servicios  
Marco regulatorio  
Desarrollo social

#### Visión de medio y largo plazo

Esta debe sintetizar en términos más precisos parte del proyecto de país al que aspiramos e implica la elaboración y revisión sistemática y constante del plan nacional. En donde cristalice un señalamiento conjunto entre sociedad y gobierno de las prioridades nacionales como pueden ser: sectores estratégicos, regiones prioritarias, perfil del nivel y calidad de vida de la población y las sendas políticas para lograr estas metas.

#### Ambiente de negocios

La posibilidad de realizar inversiones está íntimamente vinculada al grado de certidumbre y seguridad que exista respecto al futuro. En ello la estabilidad de las variables económicas y políticas juega un papel preponderante, a lo cual se añade la seguridad pública y el acceso a información oportuna, confiable y periódica sobre el acontecer nacional.

#### Proveedor de bienes y servicios públicos

El estado es un eslabón de las cadenas productivas al proveer bienes o servicios, por algunos de los cuáles no cobra de manera directa, aunque si los financia por medios presupuestales. En la medida que el gobierno satisfaga los requerimientos de los consumidores de sus productos o de los usuarios de sus servicios, contribuirá a incrementar la competitividad nacional. Pero ello requiere como condición indispensable mejorar de manera continua el desempeño del empleado público y elevar su nivel y calidad de vida.

#### Marco regulatorio

Leyes y reglamentos deben ser elementos que orienten las acciones cotidianas hacia los objetivos señalados por políticas específicas emanadas de la visión a mediano y largo plazo. Por ende su función debe ser la de servir de acotamiento y no de obstáculo. De ahí que sea necesaria su claridad y revisión sistemática con grupos de interés (proveedores, consumidores, autoridades, medio académico, etc.) para conocer en que medida se cumple con dichos propósitos y en caso negativo, definir la manera de remediar la situación. También hay que reconocer que por su naturaleza, los marcos regulatorios suelen marchar a la zaga de los acontecimientos cuyo paso delinea nuevas realidades, por lo que sus revisiones constantes aseguran que ese distanciamiento no crezca en demasía.

### Desarrollo social

La culminación de la vida económica y política de un país está en la elevación constante del nivel y calidad de vida de la mayoría de su población, lo cual se sintetiza en el desarrollo armónico de la sociedad en su conjunto y por él que experimenten en lo particular cada de los elementos que la integran.

Por el contrario si esto no ocurre, el rezago será indicativo de que algo está fallando en el sistema y hará prever problemas futuros al avizorarse épocas de incertidumbre, pues su presencia implica que sólo una parte de la población está siendo beneficiada o bien que los aspectos económicos, políticos y sociales del país no están evolucionando de manera homogénea, lo que conlleva la posibilidad de que los sectores más aventajados se vean obligados a detener su marcha al poner entre ellos y los atrasados una brecha insostenible.

Como se observa aunque hemos hablado de cinco áreas fundamentales, que deben estar presentes en un nuevo enfoque de la participación del estado en la economía para elevar la competitividad y bienestar de la sociedad. En realidad cada uno de ellos está integrado por diversos aspectos.

Con la finalidad de buscar una representación visual de estos que le permita al lector observar sus componentes más relevantes, su interrelación y a la vez ubicarlos respecto a la situación que a nuestro juicio guardan actualmente y a la que habría de aspirarse en el mediano plazo, se diseñó la gráfica que a continuación se presenta

**GRAFICA 14**  
Participación del Estado en la economía para la competitividad y bienestar social

<b>Deficiente</b>	<b>Areas de la acción pública</b>	<b>Optimo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones imprecisas</li> <li>• El mercado como dogma</li> <li>• Enfoques a corto plazo</li> <li>• Aspiraciones indefinidas</li> </ul>	<p align="center"><b>Visión de largo plazo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión periódica del plan nacional</li> <li>• Señalamiento de sectores estratégicos</li> <li>• Prioridades regionales</li> <li>• Perfil de nivel y calidad de vida</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variaciones erráticas en políticas y variables económicas</li> <li>• Crisis políticas</li> <li>• Delincuencia</li> <li>• Información inoportuna y fragmentada</li> </ul>	<p align="center"><b>Ambiente de negocios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad económica</li> <li>• Estabilidad política</li> <li>• Seguridad pública</li> <li>• Acceso y distribución de la información</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios no competitivos</li> <li>• Calidad baja</li> <li>• Suministro inoportuno</li> <li>• Personal no capacitado</li> <li>• Bajo nivel y calidad de vida del empleado público</li> </ul>	<p align="center"><b>Proveedor de bienes y servicios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Calidad internacional</li> <li>• Abastecimiento oportuno</li> <li>• Personal preparado</li> <li>• Nivel y calidad de vida dignos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposiciones confusas</li> <li>• Revisiones aleatorias</li> <li>• Consultas esporádicas y no sistematizadas a los grupos interesados</li> </ul>	<p align="center"><b>Marco regulatorio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisiones periódicas y sistemáticas</li> <li>• Consideración obligada de los grupos de interés</li> <li>• Estabilidad y claridad en los períodos de vigencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a concentrar ingreso y riqueza</li> <li>• Sistema tributario regresivo</li> <li>• Baja calidad y acceso limitado a los servicios educativos</li> <li>• Violación frecuente a las normas jurídicas</li> <li>• Sistema electoral dependiente del poder ejecutivo</li> </ul>	<p align="center"><b>Desarrollo Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución más equitativa de ingreso y riqueza</li> <li>• Sistema tributario progresivo</li> <li>• Calidad aceptable y amplia cobertura del sistema educativo</li> <li>• Transparencia en la impartición de justicia</li> <li>• Confiabilidad del sistema electoral</li> </ul>

● Situación actual

○ Meta a mediano plazo ( 3 a 5 años)

Es evidente la naturaleza cualitativa del cuadro anterior, confiriéndole en consecuencia un carácter subjetivo. Por tanto es factible que la ubicación de la situación actual en cada una de las áreas, como también la meta propuesta, varíe según el juicio de los diferentes lectores, aunque es factible que exista coincidencia de que no estamos en los niveles óptimos. Sin embargo al margen de las distintas apreciaciones personales, el aspecto que deseamos resaltar es que la participación del Estado en la economía, sobre todo si sus objetivos fundamentales son la elevación sostenida de la competitividad y el bienestar social, no puede limitarse a las empresas públicas, a su acción normativa o a su ejercicio presupuestal, dado que la complejidad de la sociedad moderna interrelaciona fenómenos de diversa índole obligando a verlos de manera integral.

Por ejemplo, la concentración de la riqueza conlleva un mercado interno estrecho que orienta la oferta agregada hacia la satisfacción de la demanda de los grupos de altos ingresos, en tanto que ante la ausencia de poder adquisitivo, los sectores marginados no pueden ni siquiera satisfacer sus necesidades elementales, lo cual se vuelve terreno fértil para la inseguridad pública, hace propicia la inestabilidad política y genera incertidumbre, lo que termina por crear un clima de negocios poco favorable.

De la misma manera la falta de una visión de largo plazo que esté siendo revisada de manera periódica y sistemática, limita la función orientadora del Estado y provoca ciclos de incertidumbre asociados con cada cambio de administración, lo cual se acentúa por el enorme movimiento de funcionarios públicos a que esto da lugar y por el hecho de que las aprobaciones presupuestales están limitadas a un año calendario. Todo esto afecta la eficiencia del aparato gubernamental y en consecuencia repercute en el resto de la economía.

En resumen, la elevación de la competitividad y bienestar nacional supone el equilibrio y avance simultáneo de un gran número de variables, algunas de las cuales no necesariamente se encuentran en el plano económico. Ello hace necesario una amplia visión de la nación, a partir de planteamientos integrales que contemplen a la sociedad y economía como un mismo todo, lo que implica también asumir una responsabilidad compartida en la solución de los problemas nacionales.

Ciertamente el Gobierno tiene la función de conducir y vigilar buena parte de los principales asuntos del país. Pero en sus manos no están ni pueden estar la totalidad de las soluciones. Esto nos obliga a todos a mantener esa misma visión global y a no encerrarnos en nuestra propia problemática, sin antes comprender a la nación dentro de la cual está inserta. Por ende no sólo hay que presionar al Estado para que vea presente y futuro desde ese enfoque integrador sino que este mismo, debe ser él que oriente los planteamientos de cada grupo. Por el contrario la presión mezquina para hacer prevalecer los intereses de un sector, aún si este es el público, termina en esfuerzos parciales y en éxitos tan fragmentados como efímeros. Nunca como triunfos nacionales y duraderos.



## VII. CORRUPCION VERSUS EFICIENCIA

*..pues el que ve el mundo siempre desde arriba, desde la nube imperial, desde la altura de la torre de marfil del poder, no conoce otra cosa que la sonrisa de los subordinados y su peligrosa complacencia; el que siempre sostiene en las manos la medida olvida su verdadero valor*

*Stefan Zweig*

### **Problema olvidado, reto presente**

*¿Es factible qué como país seamos competitivos si existe corrupción?*

Las razones por la que hemos dedicado un capítulo a la corrupción y que también explican por que lo escogimos para finalizar a manera de mensaje el presente libro, se basan en la importancia que le concedemos a este tema al considerarlo como uno de los retos más importantes que los mexicanos tenemos que afrontar si queremos que en nuestro país prevalezca la eficiencia en la acepción más amplia de palabra, abarcando todos los ordenes de la vida del país: el económico, el social y el político. Es decir que de ella depende gran parte de nuestra estabilidad social y política y de hecho, en mundo donde las conquistas de los territorios han dejado paso a las conquistas de los mercados internos, y también podemos decir que depende nuestra viabilidad como país.

Quizá podríamos parecer exagerados, pero es importante considerar que la corrupción es la antítesis de la eficiencia, pues siempre implicará que el bien privado prevalezca sobre y a costa del bien público. Por el contrario en el caso opuesto, el logro de éste tiene un papel prioritario que se consigue en un acuerdo colectivo tácito donde todos toman conciencia de que en el fondo esto es más equitativo y sobre todo estable por lo que es preferible ceder un poco a quererlo o perderlo todo.

La corrupción nos hace vulnerables y debilita nuestra soberanía en la medida que extranjeros pueden hallar los caminos fáciles para convencernos o bien los sobrecostos que provoca en nuestra planta productiva nos convierten en un rival sencillo desde el punto de vista comercial y además desperdiciemos nuestros recursos.

Pero esa fragilidad también proviene del resquebrajamiento que causa hacia el interior, particularmente al ser México un país con una marcada concentración de la riqueza Recordemos que nos es la miseria en sí lo que más lastima, sino cuando esta coexiste con la opulencia. Por ende en la amplitud de la desigualdad social se siembra y abona

la inestabilidad política. La cual se exagera aún más, cuando esa brecha se amplifica por la vía de la corrupción, pues la actitud ventajosa de quienes la realizan crea en los que la sufren el rencor de la traición.

También podríamos decir que la corrupción es en esencia una forma de violencia, pues como ésta también altera un orden establecido, se lleva a cabo desde una posición de ventaja donde se planea la forma, lugar y momento y; por lo general, se realiza en la oscuridad del anonimato para asegurar la impunidad.

Cuando la inestabilidad se hace presente no hay pueblo que avance. Ante ella los logros se desvanecen en una atmósfera de incertidumbre. Por eso de nada sirven los éxitos parciales de unos pocos cuando los más quedan rezagados a lo largo del camino. Un país no es ni su bandera, ni sus finanzas, ni sus productos, ni sus servicios, ni siquiera sus recursos. Por que todos estos son objetos inanimados, que sólo cobran vida con el impulso creador de su pueblo. A fin de cuentas una nación es su gente y su éxito se tasaré en la medida que la mayoría viva cada vez mejor.

### **De la corrupción y sus grados**

No existe país libre de corrupción. Este es un mal social que estará presente en el mundo mientras haya en él seres humanos. Sin embargo aquellas naciones que lo tengan en menor grado, estarán en una posición ventajosa sobre países donde su presencia esté más extendida, pues estos últimos por las razones mencionadas tenderán a ser menos eficientes y productivos. Y por esto no nos referimos a nivel de desarrollo económico sino a una utilización racional de sus recursos nacionales.

En el caso de un país - a diferencia de una persona- la corrupción no es un asunto binario, pues la profundidad y extensión del problema puede variar. Es decir que mientras que un individuo es o no corrupto, en una nación en especial la expresión de este problema en su diferentes ámbitos si puede haber diferencias de matices.

Medir la corrupción o hacer una graduación de ella es una tarea compleja. Más aún dado que por obvios motivos no existen estadísticas sobre ella, de lo cual se desprende que cualquier valoración de su problemática estará más del lado cualitativo.

Desde esta perspectiva podrían plantearse cuatro grados del problema en orden creciente de importancia, los cuales están relacionados como en una especie de escalera, pues alcanzar uno facilita pasar al siguiente:

Presencia.-

Este nivel es de hecho sólo un punto inicial que se refiere a simplemente a que la exista de lo cual creemos que muy pocas sociedades estén exentas.

Impunidad.-

Este nivel se da, cuando no obstante la detección del problema permanece en algún grado éste permanece impune, lo cual puede ser resultado de diversos factores como podrían ser los apoyos personales o bien como sucede algunas

veces en el sector privado, se prefiere sólo retirar al personal involucrado y evitar escándalos.

Ostentación.-

Este nivel se alcanza cuando no sólo se logra permanecer impune sino que además se hace ostentación pública del evidente enriquecimiento ilícito, lo cual de alguna manera es propiciado por la impunidad.

Inversión de valores.-

Este es el peor de los grados pues es signo de descomposición social al invertir los valores. Así de manera trastocada se juzga como inteligente a aquel "vivo" que maquina ingeniosas componendas aprovechando una posición privilegiada, en tanto que al no corrupto se le califica de estúpido, por dejar escapar la oportunidad de enriquecerse, o como alguien que carece de las agallas para acometer tan codiciosa audacia.

Este último juicio ignora que ser honesto, no equivale a una actitud pasiva, inspirada más en el temor que en la convicción y que se resume en el simple acto de no robar, pues con frecuencia en los sectores público, privado y académico, mantener esa condición requiere resistir presiones, y a veces estar dispuesto a pagarlo con el aislamiento. Por eso algunos dicen cínicamente aquello de que: "Político pobre es pobre político", lo cual no es más que el paradigma de la decadencia de un sistema y expresión clara de la manera como se han invertido los valores; que grave es para país que sus políticos en lugar de servir, busquen servirse.

### **Qué tan extendidos están los grados**

Sin embargo para evaluar la corrupción en una sociedad no sólo nos podemos referir a la forma como se manifiesta socialmente, lo cual hemos denominado grados, sino que además se requiere darle una dimensión aún cualitativa que permita conocer que tan extendido está el problema socialmente.

Para lo cual se plantean tres niveles:

Primero.- El problema se presenta en muy pocos ámbitos de la sociedad que están bien identificados

Segundo.- Abarca un número importantes de ámbitos sociales y las formas como se manifiesta incluyen desde las muy elementales hasta otras más sofisticadas.

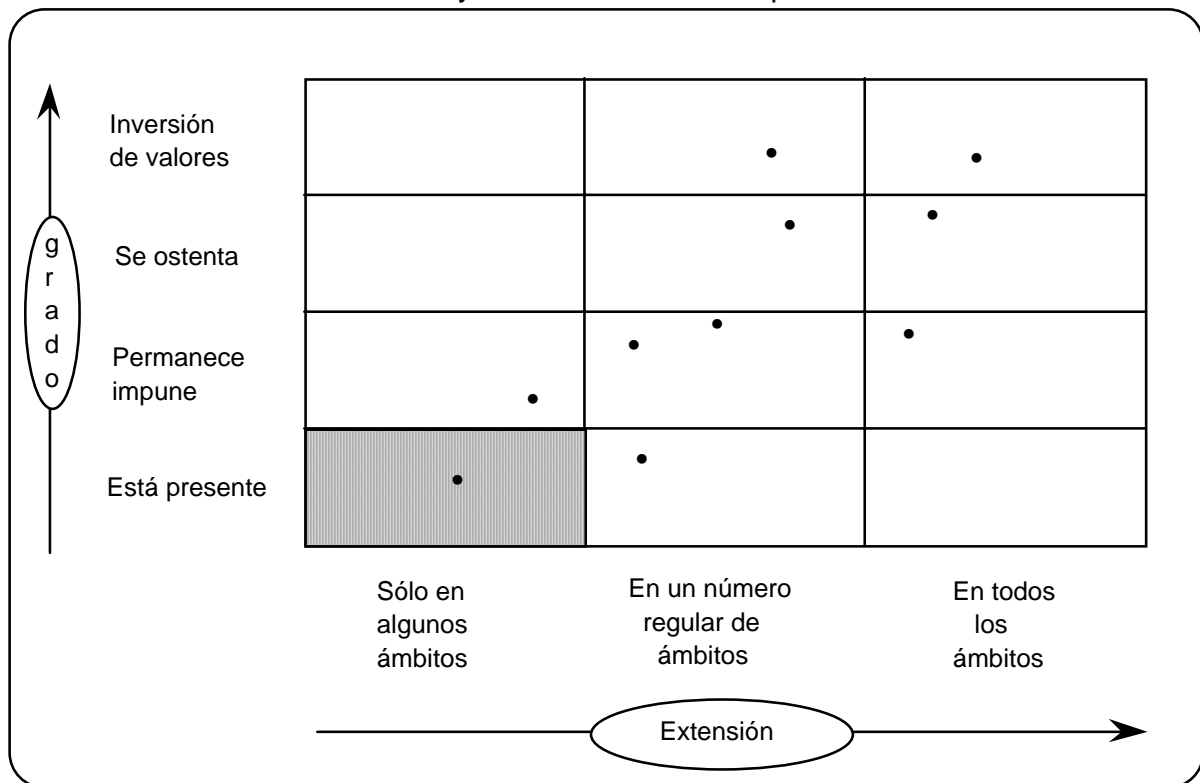
Tercero.- Comprende a toda la sociedad en su conjunto, abarcando no solo todas las formas sino también a grupos poblacionales de baja edad. Es decir a la niñez.

### Antídotos de los grados

En la práctica el grado de corrupción marchara en sentido inverso a tres elementos clave: desarrollo político, estabilidad social y eficiencia económica, lo cual de alguna forma es obvio pues un sistema democrático efectivo implica la separación y contrapeso de los poderes, lo cual al traducirse en la fortaleza de las instituciones conlleva a la estabilidad social lo que deberá traducirse en el bien común y el mejor uso de sus recursos.

En base a lo anterior se diseño la gráfica siguiente que interrelaciona a ambas dimensiones:

GRAFICA 15  
Grado y extensión de la corrupción



A propósito no hemos mencionado a ningún país en particular, por que salvo en el caso de México, no tendríamos ningún derecho, ni tampoco bases para hacerlo, dado que se trata de un enfoque conceptual cuya finalidad es desarrollar un elemento analítico que nos ayude a comprender y a sensibilizarnos sobre un problema que tiene en el bienestar social y político del cualquier nación mayores implicaciones de las que inicialmente aparenta.

Así por ejemplo partiendo de que posiblemente se ubicáramos a diferentes naciones se distribuirían en una diagonal ascendente de izquierda a derecha, podríamos decir que aquellos países donde el problema se concentre en la zona sombreada estarán en una

posición en términos de competitividad y viabilidad más sólida que aquellos que se encontrarán en la esquina superior derecha.

De esta forma estamos en posibilidad de calificar algunos comentarios. Por ejemplo muchas personas al enterarse de casos de corrupción en países con un buen historial comercial o político, los usan de manera cínica para pretextar que el problema está en todo el mundo y que en el fondo es intrascendente para el desarrollo económico pues se le encuentra hasta en países avanzados o en otros menos desarrollados económicamente pero con sistemas democráticos.

Si bien parcialmente esto cierto puesto que existen evidencias, hay que resaltar que la misma aparición del escándalo es representativo de que no existe impunidad lo cual limita considerablemente el daño que se causa. El problema está cuando en otras partes sucede y no pasa nada e incluso se presume.

### **La economía de la corrupción**

*¿Cuál es el verdadero costo económico de la corrupción?*

Recordará el lector que cuando discutimos sobre los costos de la mala calidad, se hizo hincapié que aquellos que son más elevados son los que se originan como consecuencia de los retrabajos, desperdicios etc. más las consecuencias en la economía del cliente y de la sociedad en su conjunto. Cuando discutimos sobre los costos de la corrupción - que desde luego deberíamos clasificar como costos de la mala calidad- encontramos una situación equivalente.

Empecemos por los costos preventivos de la corrupción que se expresan en papeleos, tramites, gastos de personal e incluso en la creación de dependencias públicas que en suma demandan recursos y tiempo de autoridades y ciudadanos. Para fines de nuestros análisis la evaluación de éste tipo de erogaciones no puede resumirse a su monto que de hecho sería relativamente fácil de calcular sino a su efectividad, para lo cual es importante evaluar su impacto en la economía.

La primera apreciación de carácter económico y por obvias razones la más evidente, es el monto del cohecho ("mordida" en nuestro tradicional vocabulario eufemístico). Es decir aquella cantidad de dinero o aquel bien que una persona entrega a otra, para adquirir temporalmente la voluntad de esta última, con el fin de hacerla ejecutar una acción determinada, que le representará a la primera beneficios a los que no tendría acceso en condiciones normales.

Es así que cuando un ilícito es descubierto, el amarillismo da cuenta de cantidades millonarias, haciendo parecer que existe una relación lineal entre el grado de corrupción y la cantidad de recursos apropiados ilegalmente. Como si la magnitud de estos permitiera clasificar a quienes los han tomado como más o menos corruptos, lo que hace recordar aquel caso absurdo de la muchacha que solo estaba un poco embarazada.

En este momento es distinguir entre la macro y la micro corrupción. La primera se refiere a los grandes negocios, por lo que a veces se le conceptualiza como corrupción

de cuello blanco, por que normalmente se práctica en los llamados niveles ejecutivos. Se trataría por tanto de operaciones no repetitivas que implican recursos importantes y la posibilidad de beneficios sustanciosos. Por su parte la microcorrupción se observa en cosas pequeñas, pero rutinarias y por lo regular una de las partes crea las condiciones para encajonar a la otra no dándole más alternativa que el pago de una "cortesía".

Por más voluminosas que pudieran resultar los recursos manejados a través de la macro o microcorrupción, se debe destacar que la "mordida" es apenas la punta del iceberg de un costo social y económico sustancialmente mayor, representado en primer término por las consecuencias negativas que normalmente traen aparejadas las decisiones tomadas a partir de actos deshonestos. Por ejemplo paros en la producción por equipos inadecuados; costos financieros por inventarios excesivos; costos de transporte elevados por seleccionar rutas caprichosas que favorezcan a una compañía transportista; problemas de tránsito por modificaciones inapropiadas al uso del suelo; deterioro de las condiciones habitacionales de una zona por permitir abrir establecimientos sin cumplir con los requerimientos legales; otorgamiento de préstamos sin ninguna garantía que los respalde, etc.

En el caso de la microcorrupción no quiere decir que por pequeña y dispersa dejen sus costos de ser importantes, pues implica una pérdida de recursos que al gravitar en el aparato productivo terminan de una manera u otra por transferirse a algún precio.

Sin embargo independientemente del tipo de corrupción lo mas grave de su costos es que pueden llegar a la pérdida de vidas humanas; pensemos tan sólo entre otros en los siguientes casos: el uso de equipos de transporte colectivo inseguros, la adquisición de medicamentos caducos la construcción de un edificio fuera de especificaciones, etc.

Por otra parte la corrupción conlleva necesariamente un proceso de redistribución del ingreso y la riqueza y por ende es en esencia un acto de injusticia social, pues los recursos que a través de ella se canalizan no salen de la nada y forzosamente a alguien le tuvieron que costar - individuos, empresas, o la sociedad en su conjunto- aún cuando nadie esté conciente de la forma como la está pagando.

Este mecanismo redistributivo regresivo, es decir de los más a los menos, se ve acentuado por el hecho de que por obvias razones está al margen de cualquier regulación fiscal., lo cual es adicionalmente favorecido por el hecho de que nuestro sistema tributario grava al ingreso y no a la riqueza.

Este conjunto de ineficiencias por tierra esa conseja popular de que: "no importa que roben pero que hagan" pues esto convertido en conducta colectiva nos condena a la degradación. Independientemente de lo contradictorio que resulta valorar el desempeño de un funcionario público o privado mediante un juego de sumas y restas, como si la sociedad tuviera que pagarle -haciéndose de la vista gorda - para que aquel realice lo que por mandato de ley o por el cargo que ocupa está obligado a hacer, y hacerlo bien.

De la misma manera las consecuencias económicas de la corrupción ponen en entredicho de que ella es un medio para lubricar el sistema, pues aunque - como droga

- pudiera hacer que algunas ruedas se movieran a favor de algunos cuantos a la larga el conjunto se debilita haciéndolo política y económicamente inviable.

### **La ingobernable corrupción**

Aun cuando la corrupción no es exclusiva de un sólo sector, su avance en el público conlleva efectos negativos en la capacidad de conducción del gobierno lo cual repercute en todo el país.

En efecto, gobernar implica convertir en hechos concretos una serie de políticas de distinta índole: económicas, políticas, sociales, económicas, etc. Sobre todo si consideramos que en un contexto democrático el planteamiento de éstas debió haber servido de plataforma ideológica y electoral para acceder al gobierno. Por ende la efectividad de cualquier administración estará relacionada a su capacidad para hacer tangible su oferta política y sus postulados partidistas.

Más aún en la congruencia o en el divorcio que exista entre lo propuesto y lo realizado, se cimentará la legitimidad de cualquier gobierno. La cual no puede verse en un sentido estático, que se cifra sólo en el resultado final del ejercicio de un derecho ciudadano para elegir a sus gobernantes. Pues aunque la calificación de los procesos electorales sea la base fundamental que avala la legitimidad de un gobierno, éste deberá considerar a ese reconocimiento, no como un elemento definitorio y menos como un argumento justificatorio de todas sus acciones, sino apenas como una aprobación inicial que habrá de ratificar en cada acto de su temporal mandato.

En otras palabras, la legitimidad de un gobierno es una condición dinámica que se inicia en las urnas. En ellas los electores señalan a quién desean que gobierne. Pero lo que en realidad están expresando es el cómo quieren que ello ocurra y para que. Lo primero se define con votos y acontece en un sólo día, lo segundo se manifiesta con los hechos de todos los días.

La posibilidad de convertir un postulado político en un hecho tangible, es decir la capacidad de gobernar, implica el funcionamiento de una serie de procesos que se encuentran interconectados a lo largo y ancho de la administración pública. En adición su complejidad se incrementa en la medida que se descienden niveles jerárquicos y aumenta el número de entidades o instancias involucradas.

Por ende en la práctica no sólo se requiere que exista voluntad política para que ocurran las cosas sino que además es necesario que dichos procesos operen con eficiencia y para ello son indispensables también los talentos y voluntades individuales de todas las personas que participan en ellos.

Si ello no acontece o sucede de manera deficiente por que esas personas han sido corrompidas, la capacidad de conducción del gobierno se ve afectada y así su legitimidad, pues al prevalecer el interés particular sobre el común, es factible que las acciones de aquel, ejecutadas por algunos de sus representantes tiendan a orientarse al beneficio de unos cuantos.

Mencionemos algunos ejemplos: La lucha contra el narcotráfico ha sido un planteamiento reiterado por las últimas administraciones. Pero esta voluntad política no ha logrado trascender dada la penetración que los principales protagonistas de ese problema han tenido en los poderes ejecutivo y judicial.

De la misma manera resalta la problemática ambiental donde no obstante las pronunciamientos constantes se sigue manifestando, al tiempo que se observan acciones que no sólo no son consistentes con el afán de abatirlo, sino incluso lo complican: permisos para que operen centros comerciales que no cuentan con facilidades de estacionamiento lo cual entorpece el tránsito de vehículos; cambios injustificados en el uso del suelo.

En resumen el verdadero y total costo de la corrupción no se limita a la "mordida" sino a lo que se tuerce a partir de ella, lo cual incluye tanto los aspectos materiales como también la capacidad de conducción del gobierno y su propia legitimidad.

*¿Está en el avance democrático del país y en una efectiva división de los poderes la posibilidad de controlar y abatir este problema?*

### **La clave son principios y democracia**

La sociedad mexicana ha reconocido la gravedad de este problema y ha venido luchando contra él. En tanto que en los sectores público y privado se han creado mecanismos para prevenir la corrupción. Sin embargo, en el fondo su origen no está en la falta de controles sino en la ausencia de principios. Ello se demuestra cuando vemos que dos personas ante circunstancias idénticas en cuanto la posibilidad de allegarse ilícitamente recurso, pueden reaccionar en forma diametralmente opuesta; desde una voracidad insaciable a una honestidad a toda prueba.

Por eso si en el principio son principios y valores los que inclinan la balanza es preciso hacer un esfuerzo por inculcarlos desde la niñez. Así de igual forma como se trabaja en las aulas con las generaciones jóvenes la conciencia para desarrollar en ellas una conciencia ecológica que preserve y mejore el medio ambiente, de la misma manera habrá que renovar a través de ella los valores tan elementales como la honestidad y el patriotismo. Ni la primera es síntoma de ingenuidad o estupidez, ni el segundo es mero culto a los símbolos patrios. La patria es algo vivo; su vida es a fin de cuentas la síntesis que acumula cotidianamente de la vida todos los mexicanos, en la medida que aseguremos que en ella exista un grado creciente de honestidad y por ende de justicia social, todos saldremos fortalecidos, nuestros esfuerzos serán más efectivos, podremos hacer un uso pleno de nuestros recursos, frente al exterior seremos menos vulnerables y en lo interno podremos aspirar a una calidad de vida superior.

Por último no podemos dejar de reconocer que el llamado presidencialismo ha creado en nuestra sociedad un desbalance indeseable contrario al espíritu de nuestra carta magna, pues en la práctica el poder ejecutivo prevalece sobre los demás poderes. Y esto no sólo se manifiesta en el jefe del ejecutivo sino de hecho a lo largo de todo el aparato burocrático, lo cual se hace evidente en nuestra cultura política donde por

ejemplo, siempre se le más concede importancia a un secretario que a un senador, no obstante que a éste lo eligieron miles de personas, y a aquel, un sólo señor.

La impunidad permanecerá en la medida que se mantenga el desbalance. Por ello es indispensable que el poder ejecutivo, particularmente el presidente de la República someta algunas de sus facultades al poder legislativo, particularmente en lo que de refiere a los llamados funcionarios públicos superiores y de las principales empresas y organismos públicos. Creemos que esto permitiría por una parte asegurar nominaciones más idóneas en términos de experiencia, autoridad técnica y especialmente calidad moral de quienes en su quehacer diario afectan para bien o para mal la vida de los mexicanos, tendería a haber una mayor estabilidad en los cuadros superiores y finalmente sería una práctica que lejos de debilitar al jefe del ejecutivo lo fortalecería, pues implicaría el respaldo del otro poder, que como el de el mismo también se los otorgó el pueblo.

Calidad Total parte del reconocimiento a la dignidad y capacidad intelectual del ser humano sin importar el nivel que ocupe en la organización y ello en esencia refleja el concepto básico de la democracia. Es indispensable que México evolucione en su sistema político pues de otra manera actuará no sólo como un lastre sino que ser inviable en nuestras nuevas circunstancias económicas, políticas y sociales, podría propiciar inestabilidad y retroceso.

Nuestro aparato económico no escapó al embate de las macrotendencias económicas. La apertura comercial, la privatización y la desregulación tocaron a nuestras puertas y las dejamos entrar como también ocurrió con casi todos los países del mundo. Pero en estos años también han habido macrotendencias políticas como la democratización, que ha significado elecciones libres en países como Sudáfrica que no las tuvieron en más de 300 años; la caída de regímenes totalitarios en Europa del este y la remoción del poder de dictadores que parecían eternos. Sin embargo en ese sentido nuestros avances han sido tímidos, no obstante esta resistencia es tan solo es un una lucha contra el tiempo pues son fuerzas de las cuales no podemos sustraernos por que no sólo vienen de fuera sino que las llevamos dentro.

Hoy en México hay otra la audiencia, el incesante y acelerado crecimiento de su población ha renovado no sólo las caras sino los espíritus, ya no se les puede presentar la misma obra por que ellos quieren vivir su propia historia. Y esta es su presente donde tienen acceso a más información y tienen por igual una mayor posibilidad de confrontar, opinar, discutir y proponer. Se dice cuando se habla de sexo que los jóvenes de hoy son más despiertos, creo que afortunadamente cuando hablamos de política deberíamos decir lo mismo.

En estos momentos nuestra estabilidad como país depende de que avancemos en lo político. Debemos en el más puro espíritu republicano buscar en la democracia una auténtica división de poderes, por que ello fortalecerá nuestras instituciones y estas como el país son las que logran verdaderamente trascender a través del tiempo y no los hombres que efímeramente las presidan. Por eso en la fuerza y poder que se acumule en un sólo hombre estará la debilidad de la nación.



## **APOYOS Y REFERENCIAS PARA LA CALIDAD**

*Todo el mundo conocido, con excepción  
de las naciones salvajes, es gobernado  
por los libros*

*Voltaire*

*¿Qué libros recomienda sobre Calidad Total?*

*¿Existe un libro sobre el tema de Calidad en los servicios?*

*¿Hay libros que expongan casos reales?*

*¿Cómo mantenerse actualizado en un campo que se  
modifica constantemente?*

### **Leer para comprender**

Uno de los problemas más importantes de nuestro sistema educativo es que desafortunadamente el abandono los hábitos de la lectura y la escritura. Así el tiraje de libros, revistas y periódicos resulta en extremo bajo cuando se les compara con el número de habitantes. Más aún, las simples encuestas personales que uno puede realizar a nivel de amigos cercanos y compañeros de oficina, nos revelan que la gente no lee y desde luego tampoco escribe.

Cuando esto lo llevamos a la administración de empresas o de organizaciones de cualquier índole, observamos que muchos directivos quieren, cuando se trata de su capacitación, que las cosas sean rápidas, que estén digeridas y que entenderlas les requiera un mínimo esfuerzo.

Si bien es cierto que las agendas aprietan los tiempos, también es verdad que nos es posible aprenderlo todo de esa manera, por lo que siempre será necesario la lectura de libros y revistas como elementos indispensables para profundizar en el conocimiento de algunos temas, con la finalidad de comprender sus alcances y estar en posibilidad de aquilatar lo que implicaría aplicarlos a una realidad concreta.

Cuando lo anterior no ocurre es factible cometer errores, pues se podrían estar tomando decisiones a partir del conocimiento fragmentado que suele conformarse si se limita sólo a seminarios y conferencias, lo que a la postre daría lugar al manejo de situaciones que nunca se previeron, hasta el punto donde esfuerzos inspirados en las mejores intenciones concluyan en estrepitosos fracasos.

En ese sentido Calidad Total nos ofrece un ejemplo interesante, pues la sencillez y sentido común de sus principios fundamentales hacen que esta filosofía sea fácilmente entendible. De hecho la flojera mental de algunos y el dinamismo mercantil de otros han creado condiciones favorables para que surjan una serie de pseudo consultores, supuestamente expertos en el tema, que se dedican a vender sus servicios, que en los más de los casos se resumen a impartir cursos de capacitación que no son más que refritos de esos mismos principios, pero presentados de diferentes maneras en acetatos o láminas y que si bien llegan a motivar a las personas que asisten a ellos, estas se quedan sólo en eso, pues es en la etapa de implantación cuando a esos "profesionales" les llega su momento de la verdad, y ahí las cosas dejan de funcionar.

Ciertamente la literatura sobre Calidad Total ha proliferado de una manera abundante como también las conferencias y seminarios sobre ella. Así uno de los problemas que confronta aquel que desea adentrarse en el tema es un exceso de material disponible o un gran número de eventos que varían en calidad, alcances y enfoques. En lo personal consideramos que este hecho ha conducido a muchas personas a confundirse, pues en ocasiones su primer contacto se realiza a través de libros serios y bien escritos, pero que al ser muy específicos en ciertos aspectos, su lectura hubiera resultado más clara y provechosa de haber contado con algunos conocimientos previos obtenidos a través de libros de un contenido más básico.

Por ejemplo, en el mercado se encuentran textos excelentes donde se describen de manera clara y minuciosa proceso de implantación de Calidad Total. Si una persona sin ningún conocimiento previo se aboca a la lectura de ese texto es factible que muchos aspectos no le queden claros y se sienta confundida.

Por esta razón y con el afán de facilitar la difusión y el entendimiento de un tema como la calidad que de suyo consideramos fundamental para el país y tomando en cuenta que posiblemente entre nuestra audiencia esté un grupo numeroso de jóvenes, pensamos que sería conveniente que la bibliografía de éste libro y otra adicional que recomendamos, se clasificara en cuatro niveles a fin de que el lector ubique a cada título en un contexto y esté en posibilidad de decidir en que momento juzgue oportuna su lectura.

Desde luego hacemos la salvedad que nuestra lista no es exhaustiva y que a ella se podrían incorporar muchos títulos más, clasificándolos en el nivel que se crea más apropiado. De hecho recomendamos en la bibliografía, un catálogo que contiene cientos de libros sobre el tema de calidad, los que además de estar ordenados por área de especialización, también están calificados en tres niveles: básico, intermedio y avanzado.

Como se aprecia en el diagrama que se presenta más adelante, el primer nivel de lectura lo hemos denominado "Introducción al tema" y se refiere básicamente a libros introductorios a la Calidad Total, los cuales por su sencillez -que no simpleza- consideramos que al recién iniciado le facilitarán la comprensión del tema al proporcionarle una panorámica general en la que se expongan los principios y elementos fundamentales de dicha filosofía administrativa. Sin embargo es importante hacer hincapié que este tipo de textos deben considerarse sólo como un punto de partida y no como la meta final, por lo que es necesario proseguir con la lectura de otros textos.

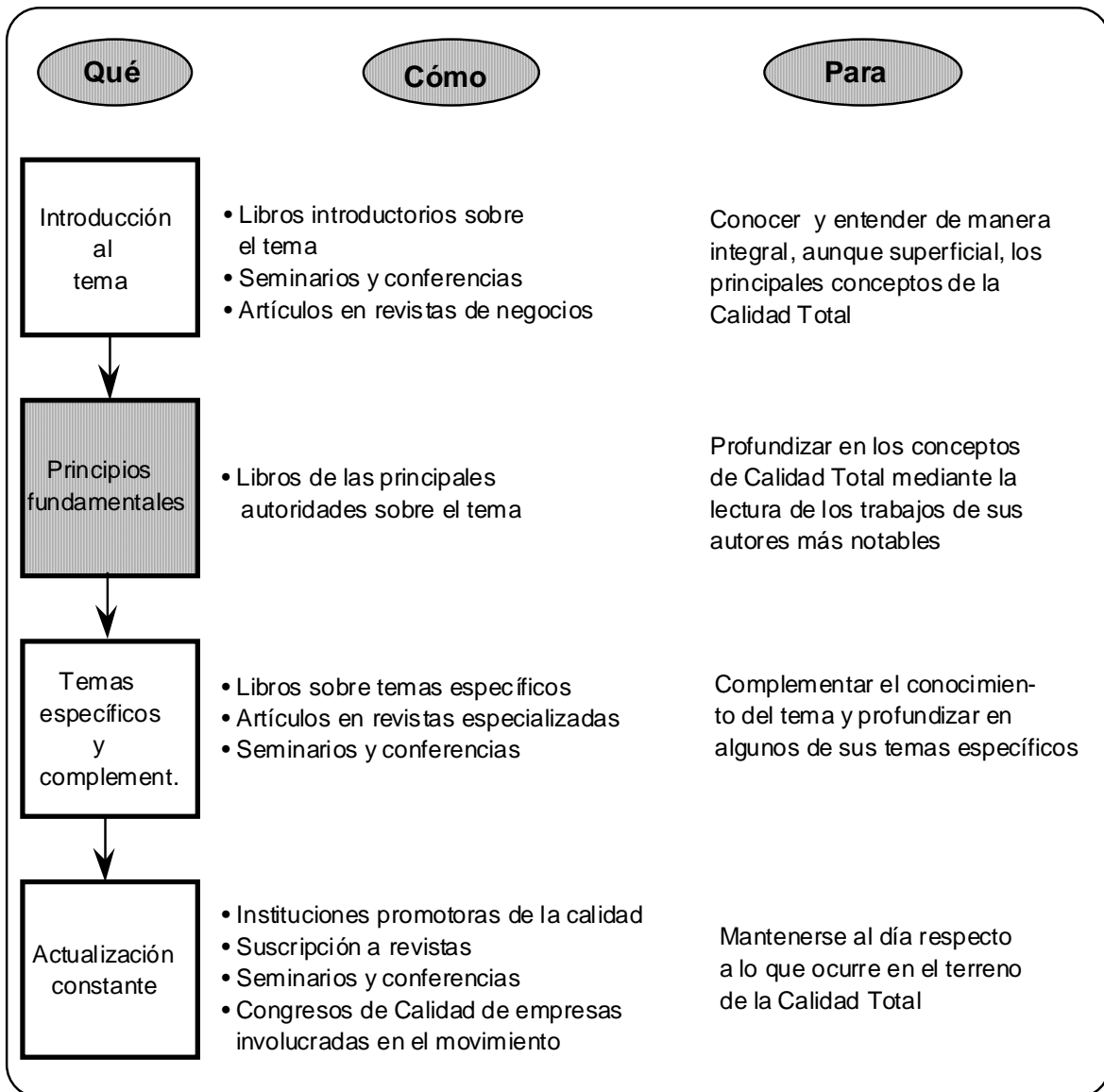
El segundo nivel lo llamamos "Principios fundamentales" y en él incluimos los libros cuya lectura consideramos indispensable y que se refieren a las obras de las principales autoridades mundiales en el tema de la Calidad Total: Deming, Juran e Ishikawa, pues son ellos los que han planteado y desarrollado sus conceptos fundamentales y su marco teórico. Sobre el cual se han apoyado posteriormente los trabajos y contribuciones de otros autores.

El tercer nivel se refiere a temas específicos y lecturas complementarias. Por los primeros entendemos aplicaciones concretas, por ejemplo la implantación de Calidad Total a una rama industrial en particular o la descripción de una herramienta específica como podrían ser el Despliegue de la Función de Calidad o el sistema de costos de la mala calidad. Por lo que respecta a las segundas se pueden incluir la narración de casos prácticos hechas en libros y revistas y de los cuales puedan extraerse enseñanzas al observar la aplicación de sus principios fundamentales en el mundo real.

Por último el cuarto nivel le hemos llamado de "actualización constante", por lo que en él sugerimos la suscripción a revistas especializadas, el contacto con organismos dedicados a la promoción de la Calidad Total y con algunas empresas que se han distinguido en este campo y que por lo regular celebran cada año congresos internos de calidad, pero que están abiertos a todo el público.

Finalmente cabe destacar que la lectura de artículos es muy recomendable pues ello es una manera de irse adelantando a los libros del mañana, dado que el origen de muchos de ellos se encuentra en contribuciones originalmente destinadas a revistas o conferencias.

GRAFICA 16  
PARA ENTERARSE SOBRE CALIDAD TOTAL



## Bibliografía y referencias

### Introducción al tema

**Acle Tomasini Alfredo**, Planeación Estratégica Y Calidad Total, un caso real: "Hecho en México" Editorial Grijalbo México D. F. 1990 Número de páginas 302

- El libro describe la forma como se implantó la Calidad Total en una empresa minera mexicana; Consorcio Minero Bénito Juárez-Peña Colorada
- Se destaca a la planeación estratégica como el marco de referencia dentro del cual coordinar diferentes esfuerzos de la empresa entre los que sobresale la implantación de Calidad Total
- Los principios y elementos de esta filosofía administrativa se describen haciendo constante referencia a la realidad que se confrontó al llevarlos a la práctica. Para lo cual se describe el plan que se siguió para implantarla.
- Se destacan en uno de sus capítulos los aspectos sindicales y la necesidad de introducir nuevos enfoques en las relaciones obrero-patronales, algunos de los cuales fueran aplicados en dicha empresa.

**Carr David y Littman Ian**, Excellence in Government, Coopers & Lybrand, Estados Unidos 1990 Número de páginas 297

- El libro introductorio al tema que está dirigido a personas que trabajan en la administración pública y a quiénes busca motivar hacia la calidad de su trabajo
- Con esa orientación expone los principios básicos de la Calidad Total siempre relacionándolos al quehacer público.
- Plantea una metodología para llevar a la práctica en una organización de servicio público de los Estados Unidos este enfoque.
- Una de sus principales contribuciones consiste en hacer explícito que la Calidad Total es posible en la administración Pública.
- Sus autores colaboran en una de las empresas de consultoría más grande del mundo; Coopers & Lybrand, de dedicándose en particular a cuestiones vinculadas con la administración pública en los Estados Unidos.

**Carlzon Jan**, El Momento de la Verdad, Asociación para el Progreso de la Dirección, España 1988. Número de páginas 158

- El autor narra de manera amena y anecdótica sus experiencias como Director en dos importantes empresas suecas de servicios: Vingresor y SAS

- El momento de la verdad se refiere al punto culminante cuando se le presta el servicio al cliente y éste espera ver satisfechas sus necesidades y resueltas sus inquietudes.
- El libro enfatiza, la necesidad de orientar a las empresas hacia los clientes mediante estructuras más planas que den al personal la capacidad de decisión en beneficio de ellos.
- Se destaca el papel de la comunicación y la participación del sindicato como dos elementos clave para el cambio.

**Walton Mary**, Cómo Administrar con el Método Deming, Grupo Editorial Norma Colombia 1988. Número de páginas 291

- Parte de la biografía de Deming con el propósito de establecer un contexto
- Describe de manera muy clara y sencilla los aspectos centrales de los planteamientos de Deming: Los catorce puntos y las enfermedades mortales
- Finalmente se describen de manera sucinta una serie de casos reales en lo que se implantaron los conceptos de Deming.

### **Principios Fundamentales**

**Crosby Philip B.** Calidad Sin Lágrimas, Compañía Editorial Continental S. A. de C. V. México 1987 Número de páginas 211

- El autor, una persona reconocida por sus aportaciones en el ámbito de la Calidad, expone sus cuatro principios básicos de una manera coloquial, que de hecho contrasta con el estilo de otros autores como Deming, Juran e Ishikawa, quienes son más técnicos.
- No obstante enfatiza como los demás la necesidad de satisfacer los requerimientos del cliente, la prevención del error, la fijación de parámetros tendiendo a lo que él denomina cero defectos, la capacitación y el trabajo en equipo. Aunque éste último con un enfoque diferente al planteado por los demás autores.
- En general las aportaciones de Crosby no tienen el alcance y la profundidad de las realizadas por los tres autores siguientes. Sentimos conveniente incluirlas en este apartado, pues no deja de ser alguien que ha contribuido al desarrollo de la teoría y práctica de la calidad.

**Deming Edwards W.** Calidad, Productividad y Competitividad, Ediciones Díaz Santos, España 1989 Número de páginas 387

- Este es el último libro publicado por Deming antes de su muerte en 1993 y en el reitera los aspectos fundamentales de sus planteamientos que antes había expuesto en otros textos.

- So objetivo central es la transformación de la gerencia orientándola a mejorar la calidad, la productividad y la competitividad desde una perspectiva de largo plazo
- Insiste en sus catorce puntos y en las llamadas enfermedades que afligen a las empresas americanas. En especial el cortoplacismo con el que son dirigidas en busca de resultados rápidos.
- Las regulaciones en materia de adquisición y fusión de empresas acentúan este problema pues inhiben la planeación en organizaciones a punto de ser adquiridas.
- Por eso diferencia entre mutación y transformación. La primera es un proceso desordenado, en cambio la segunda es un cambio planeado.
- Enfatiza la responsabilidad social de la alta dirección en el sentido de que no pueden pasar sus errores y desaciertos al consumidor o al obrero.

**Ishikawa Kaoru**, ¿Qué es el Control Total de Calidad? Grupo Editorial Norma, Colombia 1986 Número de páginas 209

- Ishikawa es otro de los autores clásicos sobre el tema de la Calidad Total, su trabajo sobre el tema se inicia desde 1949. Por ende es contemporáneo de Deming y Juran a quienes conoció personalmente
- Su libro fue escrito originalmente en japonés y se tradujo al inglés en 1985
- Desde la perspectiva japonesa haciendo algunas diferencias con la cultura occidental describe sus planteamientos básicos partiendo desde su primer contacto con el tema.
- A lo largo de su exposición señala con claridad el enfoque hacia la calidad de la gerencia como promotores y líderes del cambio. También describe con detalle el papel de los círculos de calidad
- En uno de sus últimos capítulos aborda el tema de la calidad en las empresas de servicios.

**Juran J, M.**, Juran y el Liderazgo para la Calidad, Ediciones Díaz Santos, S. A. España 1990. Número de páginas 363

- Este trabajo es una versión actualizada al año de 1988 de los trabajos de Joseph Juran, uno los autores más eminentes en el tema de la Calidad y que inició la publicación de sus obras desde 1978, fecha a partir de la cual la ha estado enriqueciendo culminado con el libro en cuestión.
- Se trata de un libro que puede denominarse como clásico por lo que su lectura es paso obligado para aquellos directivos del presente y del mañana que deseen adentrarse en este tema, pues además de que su cobertura es bastante amplia, permite visualizar los conceptos fundamentales del tema siempre referidos a ejemplos prácticos.

### **Temas específicos y complementarios**

**Albert Kenneth J** (Compilador) Manual de Administración Estratégica, McGraw Hill, México 1984

- Este trabajo es una compilación de ensayos referentes a la planeación estratégica elaborados por ejecutivos de conocidas empresa o por consultores de firmas renombradas.
- Por ende lo valioso es contar con esa doble visión: la del ejecutivo y la de consultor.
- La estructura del libro parte desde cuestiones conceptuales hasta cuestiones prácticas relacionadas con temas concretos como es la puesta en marcha de estrategias específicas.

**Aubrey Charles A.** Quality Management in Financial Services Hitchcock Publishing Company, Estados Unidos 1988 Número de páginas 110

- El autor expone desde una perspectiva de Gerente de Aseguramiento de Calidad, la aplicación del control de calidad en al ámbito de los servicios bancarios.
- Su enfoque parte de seleccionar áreas claves de acción y el control de los costos de mala calidad.
- Destaca como elemento clave de la organización a los círculos de calidad, lo cual podría prestarse a discusión pues al no estar totalmente compenetrada la organización en el movimiento a la calidad, la actividad de aquellos podría darse en un vacío y a la larga no funcionar.
- No obstante el libro proporciona ideas y enfoques interesantes para aplicación en un sector que en México ciertamente presenta rezagos importantes en materia de calidad.

**Berry Thomas H.** , Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total, Mc Graw Hill, Colombia 1992. Número de páginas 205

- Este trabajo está centrado fundamentalmente en describir de manera detallada una metodología para implantar Calidad Total, lo que equivaldría al plan maestro que de manera muy somera se describió en el texto.
- Su lectura supone que el lector ya está familiarizado con esta filosofía administrativa
- El esquema propuesto corresponde a una empresa que se encuentra preparada para iniciar un proceso de implantación bastante amplio.
- Se recomienda estudiarlo durante la fase de preparación de un plan maestro de implantación

**García Díaz María, et al.** El Trabajo en Equipo, Addison-Wesley Iberoamericana, S. A. México 1988. Número de páginas 255

- El libro aborda un tema especialmente importante para la implantación de Calidad Total; el trabajo en equipo y que por mala fortuna no suele dársele el tratamiento que merece.
- Por el contrario los autores de este trabajo logran entretener una visión práctica con un apoyo conceptual rico en planteamientos teóricos.
- Por ende su lectura es recomendable para aquellas personas involucradas en la creación y supervisión de equipos de trabajo.

**Harrington H. James**, El Coste de Calidad Ediciones Díaz Santos, S. A. Madrid, España, 1990 Número de páginas 137

- En este trabajo se hace una exposición detallada de los costos de la mala calidad.
- Para ello se inicia con una sensibilización sobre la importancia que medir dicho costos, para posteriormente exponer la forma calcularlos en la práctica.
- Finalmente se describen los pasos que debe seguirse para implantar un sistema de costos de la mala calidad.
- El autor es Presidente del Consejo de Dirección de la Sociedad Americana para el Control de Calidad.

**Harrison Bernard y Taylor Bernard** (Compiladores) Planeación Estratégica Exitosa Legis Editores S. A. Colombia 1991 Número de páginas 354

- Los compiladores lograron en este libro presentar 24 casos reales de planeación estratégica, lo cual permite a lector observar distintos enfoques planteados a partir de circunstancias diferentes.
- Los casos se refieren a empresas ubicadas en países como: Estados Unidos, Holanda Reino Unido e Italia y que pertenecen a un amplio número de ramas industriales y de servicios, entre las que están incluidas varios bancos, líneas aéreas e incluso un Fondo Mundial para la preservación de la vida salvaje.
- El libro se presta para realizar análisis comparativos y desde luego para estudiar casos que pueden ser discutidos en grupo.

**Imai Masaaki**, Kaizen The key to Japan's Competitive success, Random House Business Division, Estados Unidos 1986 Número de páginas 259

- Kaizen significa mejoramiento continuo en todos los aspectos de la vida tanto dentro como fuera del trabajo y es este carácter integral lo que de acuerdo al autor explica el éxito competitivo del Japón
- Uno de los aspectos más interesantes del texto son las comparaciones entre los enfoques gerenciales de calidad entre los Estados Unidos y el Japón, las cuáles hacen

resaltar que mientras en el primer caso están más concentrados en los aspectos productivos en los segundos abarcan a toda la empresa.

- De ahí que bajo el término Kaizen se puedan englobar a una gran cantidad de enfoques y herramientas administrativas en las cuáles el Control Total de Calidad tiene un papel sustantivo. Sin embargo todo está inspirado por esa búsqueda del mejoramiento continuo que debe ser una de las tareas más importantes de la Alta y media Dirección.
- El libro constantemente hace referencia a casos reales de la industria japonesa, lo que permite conocer como se integran elementos como el justo al tiempo, Círculos de Calidad, Despliegue de la Función de Calidad, etc.

**Laboucheix Vincent** (Compilador), Tratado de la Calidad Total, Ciencias de la Dirección España 1992 Dos Tómos 690 páginas

- Es un libro francés en el que se abordan por distintos autores prácticamente todos los temas vinculados a la Calidad Total, en ocasiones desde ángulos un poco diferentes a los que estamos acostumbrados dada la influencia de los autores americanos en nuestra cultura administrativa
- El prefacio al Tratado es de A. V. Feigenbaum autor destacado sobre el tema y quien describe su visión del mismo en el contexto de los noventa, aunque enfatiza que los principios son los mismos que los desarrollados en los años cuarenta.
- La temática es muy vasta abarcando desde los orígenes del concepto hasta cuestiones más detalladas como los sistemas contables, el justo a tiempo, los círculos de calidad, la certificación, etc.
- Se recomienda como libro de consulta para temas específicos.

**O' Grady P. J.** Just - In -Time, McGraw-Hill, España 1992. Número de páginas 122.

- El trabajo hace una descripción detallada de las bases de los programas Justo a Tiempo como una filosofía orientada a mejorar la rotación de existencias, el control de calidad y la eficiencia de los procesos. Es decir que su aplicación fundamental está en el proceso de producción
- EL autor hace hincapié que las ventajas competitivas entre las naciones no siempre se han debido al uso de sofisticadas tecnologías, sino a una utilización más eficiente de sus recursos apoyada en conceptos sencillos.
- En ese sentido a través del Justo a Tiempo se pueden lograr cuatro objetivos: Atacar problemas fundamentales, eliminar despilfarros, Buscar simplicidad y diseñar sistemas para detectar problemas.
- El autor se apoya en su experiencia práctica mediante la cual ha podido reconocer que la aplicación del Justo a Tiempo no siempre ha conducido a resultados satisfactorios

dado que implantarlo no es una tarea sencilla. Por lo que expone un programa de cinco pasos para llevarlo a la práctica.

**Walton Mary**, El método Deming en la Práctica, Grupo Editorial Norma Colombia 1992. Número de páginas 258

- Para quien está buscando experiencias prácticas relacionadas a casos reales, este es un libro interesante, pues en él se narran siete casos reales de esfuerzos orientados hacia la calidad, llevados a cabo en organizaciones de muy diversa índole
- Entre ella se encuentran : una compañía de energía eléctrica, que fue la primera compañía en ganar en Japón el Premio Deming; un hospital, un agencia de desarrollo estatal; la armada de los Estados Unidos; una empresa americana dedicada a la fabricación de neumáticos y que fue adquirida por japoneses; y finalmente una empresa metalúrgica.
- Al final del texto se hace un resumen de las lecciones que se desprenden de este grupo de casos.
- La autora trabajó de manera muy cercana con Edward Deming.

### **Actualización constante**

#### **Fundación Mexicana para la Calidad Total A. C.**

Esta es una organización no lucrativa creada por varias empresas mexicanas y cuya misión es "impulsar y promover una cultura de Calidad Total en México, adecuada a nuestro entorno y así contribuir al desarrollo nacional".

Entre sus principales actividades está organizar anualmente el Congreso Internacional de Calidad Total y apoyar al Gobierno Federal en el estudio y selección de las empresas participantes en el Premio Nacional de Calidad.

Adicionalmente tiene una publicación cuatrimestral denominada: Calidad Total: perspectivas. P

Loma Bónita 24, Col. Lomas Altas, Delegación Miguel Hidalgo, México D. F. 11950  
Teléfonos 259-2511/ 259-2463

#### **American Society for Quality Control (ASQC)**

Es una institución de los Estados Unidos con la misión de difundir y promover la calidad. También apoya al gobierno de su país en el análisis y selección de su premio nacional de calidad: Malcolm Baldrige

Realiza diferentes eventos durante el año entre los que destaca la celebración del Congreso anual a la que asisten sus miembros cuyo número se estima en 100,000

La membresía da derecho a recibir mensualmente la revista "Quality Progress" y una carta de noticias " On Q " Adicionalmente existe la posibilidad de suscribirse a otras publicaciones de mayor especialización como: "Journal of Quality Technology"; "Quality Engineering" y; "Technometrics"

Además publica cada semestre su catálogo en el cual están clasificados los títulos por temas y grados de dificultad.

Cabe mencionar que existe una membresía especial para estudiantes con un costo de 10 dólares.

611 East Wisconsin Avenue  
P. O. Box 3005  
Milwaukee, Wisconsin  
Estados Unidos 53201-3005  
Tel. 414-272-8575 Fax 414-272-1734

### **Premios nacionales de calidad**

A continuación se proporcionan las direcciones de las oficinas encargadas de premios nacionales de calidad, para que si lo desea el lector se dirija a ellas solicitando información. En particular es conveniente conocer los criterios de evaluación, que pueden constituirse como un punto de referencia para realizar un diagnóstico sobre la situación de la calidad en alguna organización específica y a partir del cual estructurar un programa de implantación

Oficina del Premio Nacional de Calidad (México)  
Heriberto Frías 249  
Col. Del Valle  
México D. F. 03100  
Apartado Postal 12-700 México D. F.  
Tels. 639- 68- 63 y 639 -67-48 Fax 639-61-70

The Malcolm Baldrige National Quality Award ( Estados Unidos )  
United States Department of Commerce  
Technology Administration  
National Institute of Standards and Technology  
Route 270 and Quince Orchard Road  
Administration Building Room A537  
Gaithersburg MD 20899  
Estados Unidos

### **Concurso Nacional de Círculos de Calidad (México)**

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), La Confederación de Cámaras de Comercio (Concanaco) y la organización japonesa para el comercio (JETRO), realizan anualmente un encuentro de círculos de calidad en el que cada uno de los equipos participantes presentan sus proyectos. Por ende es una

experiencia interesante pues se tiene la oportunidad de conocer en vivo y narrado por sus protagonistas uno de los aspectos más interesantes de la Calidad Total.

Se recomienda dirigirse a la Canacintra para información más detallada; Centro de Estudios Económicos. Ave. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México D. F. 03849 Tel. 563-34-00 Fax 598-69-88

### **Congresos internos de Calidad de empresas mexicanas**

Consortio Minero Benito Juárez Peña Colorada s. A.  
Domicilio Conocido  
Manzanillo, Colima.  
Contacto: Gerencia de Aseguramiento de Calidad  
Tel. 91 333 208 00



## **APÉNDICES**

- 1.- Principales actividades del plan maestro
- 2.- Pasos para desarrollar una auditoria ambiental
- 3.- Las siete nuevas herramientas o herramientas administrativas

## **APÉNDICE 1 PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PLAN MAESTRO<sup>1</sup>**

A continuación se exponen las principales actividades de cada uno de los elementos que se definieron como parte del plan maestro y los resultados que se esperan de ellas.

Empero nos permitimos insistir en que sólo se trata de un ejemplo con la finalidad de proporcionarle a lector un punto de referencia de lo que sería un plan de implantación, destacando la interrelación y secuencia que debe existir entre actividades lo que en conjunto constituye el esfuerzo integral de una organización hacia la Calidad Total. Sin embargo cada caso requiere un traje a la medida el cual debe ser diseñado y cortado por el Consejo de Calidad con el apoyo de un consultor externo profesional y de probada experiencia.

Por las mismas razones pensamos que no era conveniente utilizar un cronograma, dado que la duración de cada actividad puede variar según la naturaleza, tamaño y situación particular de cada organización. No obstante de manera somera puede decirse que el plan maestro expuesto tomaría entre 12 y 18 meses

### **PLANEACION ESTRATEGICA**

Como lo señalamos en el texto esta es una actividad medular pues permite insertar la implantación de Calidad Total dentro del plan estratégico de la empresa, lo cual asegura coherencia entre todos los objetivos y consistencia a través del tiempo si el ejercicio de planear se repite de manera sistemática y periódica.

---

<sup>1</sup> Deseo agradecer de manera muy especial el apoyo y colaboración que recibí de Alberto Sandoval Valdivia para el desarrollo de este ejemplo de Plan Maestro de implantación.

*Etapa de preparación:*Principales actividadesResultados esperados<sup>2</sup>

Ejercicio de planeación estratégica

Misión y visión  
 Amenazas y oportunidades  
 Fuerzas y debilidades  
 Objetivos estratégicos  
 Problemas para lograrlos  
 Soluciones  
 Responsables  
 Recursos asignados  
 Forma y periodicidad de revisión

Diagnóstico del Sistema de Calidad

Áreas de oportunidad  
 Problemas vitales de calidad

*Etapa de preimplantación*

Diseño de Plan Maestro

Actividades específicas  
 Responsables  
 Calendario  
 Puntos de medición

*Etapa de implantación*

Desarrollo de las actividades

Atención a problemas vitales

Reuniones mensuales

Avances y rezagos  
 Medidas correctivas

---

<sup>2</sup> Para algunas actividades no se señalan resultados por que son obvios



*Etapa de Evaluación*

Principales actividades

Reuniones periódicas mensuales

Resultados esperados

Determinar avances y rezagos  
Aplicar medidas correctivas



*Etapa de consolidación*

Ejercicio anual de planeación estratégica.

Hacer ajustes al plan anterior  
Empezar de nuevo el ciclo

La naturaleza de esta última etapa se puede ir modificando a lo largo del tiempo en la medida que la organización vaya resolviendo sus problemas vitales y avance en la implantación de Calidad Total, de tal forma que logre alcanzar un punto dónde las necesidades y requerimientos de su clientes sean el elemento fundamental que oriente su planeación estratégica y operativa.

MISION, VISION Y POLITICAS



*Etapa de preparación:*

Principales actividades

Establecer los valores y la política de calidad

Resultados esperados



*Etapa de preimplantación*

Difundir los valores y políticas

Crear conciencia hacia ellos  
Orientar las misiones y políticas por área y las del CODAC y CODICIC



*Etapa de implantación*

Principales actividades

Establecer misiones por área  
Definir políticas específicas

Resultados esperados

Misiones  
Políticas: aseguramiento, control estadístico de proceso

*Etapa de Evaluación*

Revisar efectividad de las políticas

Conocer su aplicación real

*Etapa de consolidación*

Si es necesario hacer ajustes en misiones y políticas

Misiones y políticas revisadas

Revisar y modificar las misiones y políticas tanto a nivel empresa como por áreas específicas no es algo que tenga que hacerse cada año. Sin embargo es importante evaluarlas con cierta periodicidad para determinar si es necesario realizar algunos cambios en ellas.

## ORGANIZACION PARA LA CALIDAD

*Etapa de preparación:*Principales actividadesResultados esperados

Creación del Consejo de Calidad

Establecer la organización básica

Creación del Comité de Aseguramiento de calidad ( CODAC )

Crear estructuras interfuncionales orientadas a resolver proyectos vitales en materia de calidad y reducción de costos en áreas operativas

Principales actividadesResultados esperados

Establecer la estrategia del CODAC trabajos de los

Contar con un marco para orientar los equipos de mejora

Determinación del área responsable implantación

Control administrativo de la implantación y coordinación de consultores externos



*Etapa de preimplantación*

Creación del CODAC (servicios)

Crear estructuras interfuncionales orientadas a resolver proyectos vitales en materia de calidad y reducción de costos en el área de servicios

Creación del Comité de Círculos de

Crear en áreas de trabajo Calidad (CODICIC) específicas grupos que se oriente a desarrollar en ellas proyectos de control y mejora de la calidad

Iniciar documentación del C. T. C.

Disponer de un punto de referencia para evaluar el esfuerzo y para las acciones posteriores en materia de normalización y certificación



*Etapa de implantación*

Oficializar el inicio de la implantación del CTC mediante una ceremonia.

Marcar en el tiempo un punto partida para usarlo como referencia en la medición del esfuerzo

Principales actividades

Resultados esperados

Formular la estrategia del CODICIC trabajos de los

Contar con un marco para orientar los círculos de calidad

Iniciar la formación de líderes de equipos de mejora y círculos

Establecer los círculos de calidad



*Etapa de Evaluación*

Llevar a cabo foros periódicos de círculos de calidad

Difundir los avances, promover el movimiento y satisfacer las necesidades de pertenencia, reconocimiento y auto realización de sus miembros.

Celebrar el Congreso Anual

Informar a toda la organización y a su comunidad sobre los avances del movimiento y seleccionar al mejor círculo de calidad que representará a la empresa durante un año



*Etapa de consolidación*

Determinar que áreas de la organización requieren apoyos adicionales

Asegurar que el movimiento se se da a todo lo largo y ancho

## DESARROLLO DE PROCESOS Y SISTEMAS



### *Etapa de preparación:*

#### Principales actividades

Revisar o establecer el sistema de información gerencial

Revisar el sistema para evaluar el comportamiento del producto o servicio en el mercado.

Diseñar sistema de aseguramiento calidad

#### Resultados esperados

Dar seguimiento a las variables críticas de acuerdo al plan estratégico y al C. T. C.

Disponer de una herramienta para evaluar la satisfacción de los requerimientos del cliente

Establecer las bases para asegurar de la calidad del producto o servicio



### *Etapa de preimplantación*

Normalizar procesos clave

Compararlos con las mejores prácticas ( benchmarking )

Establecer prioridades para mejoras de calidad y reducción de costos

Asegurar que exista información confiable para el sistema de información gerencial



### *Etapa de implantación*

Evaluación de la calidad del producto o servicio en el mercado

Estimar la satisfacción de los requerimientos del cliente

Compararse con los mejores

Principales actividades

Resultados esperados

Certificación de proveedores clave insumos, partes y

Asegurar la calidad de los principales refacciones

Exportar el movimiento

Determinación de clientes y proveedores internos y de las características de calidad de los productos y servicios intercambian

Establecer carta clientes-proveedor  
Propiciar el autocontrol  
Asegurar la calidad en cada fase que del proceso

Aplicar Control Estadístico de Proceso

Dar seguimiento al desarrollo de las variables críticas de los procesos clave



*Etapa de Evaluación*

Realizar correcciones en procesos clave

Abatir costos, mejorar productividad y calidad

Realizar auditorias de calidad aseguramiento

Verificar la operación del sistema de



*Etapa de Consolidación*

Rediseño de productos y procesos en función del mercado y de normas internacionales o con base en la aplicación de la filosofía del justo a tiempo

Abatir costos  
Elevar productividad  
Asegurar calidad  
Preparación para la ISO 9000

## CALIDAD DE VIDA



### *Etapa de preparación:*

#### Principales actividades

Diseñar encuesta de clima organizacional

Diseñar auditoría de impacto ambiental



### *Etapa de preimplantación*

Aplicar encuesta y evaluar resultados

Realizar auditoría de impacto ambiental y evaluar sus resultados

Diseñar y poner en marcha el plan de difusión



### *Etapa de implantación*

Realizar plan para el mejoramiento de clima trabajo

Actuar sobre las áreas escogidas abatimiento del impacto

#### Resultados esperados

Plan de acción para mejoramiento del clima organizacional

Plan de abatimiento del impacto ambiental

Realizar un esfuerzo de comunicación que esté estructurado y que se realice a través de diferentes canales

Mostrar con hechos el interés por mejorar la calidad de vida en el

Demostrar fehacientemente el para el compromiso ambiental de la ambiental empresa

Principales actividades

Revisar sistema de compensación, de desempeño y planes cartas de reemplazo, etc.

personal ejecutivo en su

*Etapa de Evaluación*

Desarrollar y aplicar sistema de reconocimientos

Evaluar avances en el mejoramiento de clima

Evaluar avances en el impacto ambiental

*Etapa de Consolidación*

Diseñar correcciones a los planes de mejoramiento de clima e impacto ambiental

Analizar la función del área de Recursos Humanos desde el punto de vista del CTC y sobre todo como proveedor servicios para las demás áreas

Resultados esperados

Alinear las descripciones de evaluación puestos y evaluación de de carrera, desempeño con la filosofía de Calidad Total y la participación del implantación.

Estimular la participación en proyectos de control y mejora

Conocer desviaciones

Conocer desviaciones

Mantener un enfoque de mejora continua

Conocer los requerimientos de sus clientes, establecer con ellos compromisos y mecanismos de de evaluación

## EDUCACION PARA LA CALIDAD

El programa educativo para la calidad es un proceso continuo que debe abarcar a la organización a todo lo largo y ancho. Sin embargo es evidente que no todos sus miembros recibirán la misma instrucción. Por ello es importante distinguir cuatro niveles:

- Alta Dirección
- Mandos medios
- Mando intermedios
- Supervisores
- Trabajadores
- Empleados administrativos
- Comité Sindical

Por otra parte es muy recomendable que la naturaleza de los cursos sea de carácter práctico. Es decir, que aún partiendo de cuestiones teóricas se procure abordar siempre aspectos concretos y sobre todo reales, con la finalidad de que los participantes vean de inmediato la utilidad de lo que se les está enseñando. Por ejemplo, el resultado del evento de planeación estratégica que se desarrolle con la Alta Dirección, debe ser el diseño del plan estratégico, lo que implica que la función del consultor será servir de facilitador y orientador para lograr ese fin. De la misma manera cuando se aborde el tema de mejoramiento de calidad y reducción de costos se podrán desarrollar de manera simultánea proyectos concretos.

A su vez la programación de los cursos debe estar alineada con el desarrollo de las demás actividades planteadas en los otros elementos del plan. Por lo que se sugiere la siguiente secuencia<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> La lista no es exhaustiva por lo que se podrían incorporar otros cursos. En especial aquellos que van dirigidos a grupos reducidos, por ejemplo: estadística aplicada a la calidad, normalización, certificación y auditorías ambientales, etc.



*Etapa de preparación:*

Toma de conciencia sobre la Calidad

Herramientas Estadísticas y administrativas

Planeación Estratégica

Aseguramiento de Calidad y Control Estadístico de Proceso

Control estadístico y capacidad de proceso

Aseguramiento de calidad y control integral de procesos

Calidad en las áreas de servicios



*Etapa de preimplantación*

Mejoramiento de Calidad y Reducción de Costos

Formación de facilitadores y líderes de Círculos de Calidad

Para trabajar en equipo



*Etapa de implantación*

Formación de miembros de círculos de calidad

Auditorías de Calidad



*Etapa de Consolidación*

Justo a tiempo

Despliegue de la Función de Calidad

## **APENDICE 2<sup>4</sup>**

### **PASOS PARA DESARROLLAR UNA AUDITORIA AMBIENTAL**

#### 1.- OBJETIVOS

##### *Definir lo que desea lograrse*

De un diagnóstico preliminar es posible identificar aquellas áreas que en materia de impacto ambiental requieran mayor atención. A partir de ello habrá que determinar que cambios pueden efectuarse mediante la respuesta a las siguientes preguntas en relación al desempeño de la empresa u organización en términos ambientales:

- ¿Qué estamos haciendo?
- ¿Podemos hacerlo mejor?
- ¿Cómo podemos hacer más?
- ¿Podemos hacerlo a menores costos?

Como se observa la finalidad es optimizar la eficiencia de la empresa y al mismo tiempo abatir al mínimo el impacto ambiental de sus actividades.

##### *Establecer el alcance de la auditoria*

Dependiendo del tamaño de la organización, se puede decidir si la auditoria debe abarcarla toda (auditoria corporativa) o hacerlo departamento por departamento (auditoria por actividad) o área por área (auditoria por área). En cualquier caso los principios son los mismos.

##### *Establecer el punto de partida*

Para lo cual será necesario conocer:

- a) Que regulaciones y normas ambientales son relevantes para la rama industrial a la que pertenece la empresa. Para lo cual es recomendable no sólo incluir las que están en vigor sino también aquellas que factiblemente se aplicarán en un futuro cercano.

Se sugiere hacer contacto con la Secretaria de Desarrollo Social y el Instituto Nacional de Ecología.

- b) En la rama a la que pertenece la empresa. qué avances tecnológicos han ocurrido recientemente en el diseño de productos y procesos que pueden mejorar su impacto ambiental.

---

<sup>4</sup>Este apéndice está tomado del documento " Narrowing the Gap, Environmental Auditing Guidelines for Business, publicado por la Confederation of British Industry en Junio de 1990

### *Establecer prioridades*

Hay que ser realistas y establecer áreas de mejoramiento donde sea factible obtener en poco tiempo resultados positivos en términos de ambientales y también en función de costos. Por ejemplo originalmente la meta podría establecerse en la reducción de consumo de energía, lo que obviamente implicaría contribuir a la reducción del efecto invernadero mediante una emisión menor de contaminantes y también costos más bajos.

Sin embargo no todos los proyectos ambientales son tan atractivos y amplios, pues es posible que a través de pequeñas mejoras también se logren economías y un menor impacto ambiental. El éxito es el mejor motivador para hacerle frente a problemas de mayor dificultad.

## 2.- PREPARACION

Una buena preparación es esencial. Así habiendo definido los objetivos y el alcance de la auditoria corresponde ahora plantear sus aspectos administrativos.

### *Seleccionar y designar al equipo de trabajo*

En una empresa pequeña esto podría involucrar a una o dos personas. Pero aún así deben tener el suficiente nivel jerárquico para poder desarrollar todo el proceso y poseer el conocimiento necesario para entender los principios científicos de las tecnologías involucradas en los procesos. Cuando sea posible el equipo debe incluir a dos tipos de personas: aquellas que tengan experiencia ambiental y las que conozcan el tipo de operación que será auditada.

Para auditorias corporativas es aconsejable incluir dentro del equipo a tantas personas como funciones se abarquen, lo que incluye adquisiciones, producción, comercialización y distribución.

### *Decidir la conveniencia de apoyo externo*

Cuando se carece de recursos internos o resulte conveniente evitar familiaridad o simplemente no exista el tiempo disponible para desarrollar internamente la auditoría es conveniente apoyarse en un consultor externo. Lo ideal es utilizar a los consultores como parte o en apoyo del equipo de auditoría.

Desde luego que el interés de apoyarse en un consultor puede provenir del deseo de contar con una opinión experta e imparcial o para que desarrolle algunas actividades muy especializadas durante ciertas etapas de la auditoría.

Como en otros casos de consultoría habrá que estar seguros que la persona o firma contratada satisface los requerimientos y si en particular es respetuosa de la confidencialidad que debe existir en este tipo de trabajos, pues es solamente una decisión de la empresa definir que resultados pueden ser hechos del conocimiento público o de las autoridades.

### *Definir los términos de referencia para el equipo de trabajo*

Todos los empleados deben conocer y estar concientes de los objetivos de la auditoría y de la forma como cada uno de ellos puede contribuir al logro de los resultados esperados.

### *Definir un cronograma*

Debe quedar claramente establecido el calendario de actividades y la fecha final en la que se reportarán los resultados a la Dirección General.

## 3.- RECOLECCION DE INFORMACION

Hay que definir un procedimiento sencillo para apoyar al equipo de trabajo en la recolección de información y diseñar un formato común y línea administrativa para obtener los datos.

Posiblemente sea conveniente realizar entrevistas por medio de cuestionarios. En ese caso se recomiendan como guía los encabezados del siguiente apartado.

Aliente a los gerentes operativos a revisar sus respectivas áreas.

Especial consideración se debe dar a los métodos de evaluación y cuando es recomendable la utilización de la computadora, para lo cual es necesario prever el diseño de formatos para capturar la información en función de como se espera procesarla.

Identificar las fuentes de información, por ejemplo:

- Departamentos operativos o lugares específicos dentro de las plantas
- Proveedores de materias primas
- Compañías de distribución
- Empresas dedicadas al manejo de desperdicios

Informe con anticipación al personal staff de las áreas o sitios incluidos en la auditoria, que esta será conducida por un equipo especial por lo que es indispensable contar con su mayor cooperación.

En caso de mandar cuestionarios, estos deben incluir un breve resumen de los objetivos que se persiguen y una fecha límite para su contestación.

También es aconsejable estimular al personal para que exponga sus propias ideas y recompensarla con algún esquema de reconocimiento. Este es un excelente camino para despertar una conciencia ambiental entre los miembros de la empresa.

#### 4.- QUÉ BUSCAR

Hay que ser selectivos en el tipo de información que pretende obtenerse. Pero al mismo tiempo hay que asegurarse que sea relevante.

##### *Estructuras gerenciales*

Incluir en esta sección los siguientes aspectos:

La política ambiental de la empresa

¿Cómo comunica asuntos ambientales a los accionistas, empleados, clientes, vecinos, proveedores, servidores públicos locales y a las autoridades? Ejemplos de esto serían: Tableros de anuncios en el interior de la empresa, cartas, comités, la prensa, el reporte anual, etc.

Entrenamiento y participación del personal

¿Se cuenta con un sistema de información al personal sobre el impacto ambiental de la empresa? Por ejemplo a través de programas de entrenamiento, esquemas de sugerencias, metas, programas operativos y de mantenimiento. En general este tipo de acciones incrementa la conciencia de los empleados a hacia los aspectos cotidianos en el ámbito ambiental.

Accidentes y emergencias

¿Se dispone de plan de contingencias para hacer frente a accidentes y emergencias y en el caso de que ocurran hay un mecanismo para comunicarlos a empleados, vecinos, la prensa, etc.?

##### *Factores operativos*

Ejemplos de estos son los siguientes:

#### Permisos y autorizaciones

¿Se cumple con las condiciones sobre las cuales se otorgaron los permisos de operación? Por ejemplo: límite de ruidos, armonía con el paisaje, uso de rutas autorizadas para los accesos, etc.

#### Fuentes y tipos de materias primas

¿Existen alternativas más económicas y ambientalmente mejores?; ¿Se podrían modificar las especificaciones de las materias primas sin afectar la calidad del producto?; ¿Sería factible usar materiales reciclables?

#### Tecnología del proceso

¿Es la más práctica?; ¿Se ha realizado un estudio de balance de materiales en el proceso de producción?; ¿Es posible hacer modificaciones o hay alternativas que podrían usarse para mejorar eficiencia, productividad y abatir el impacto ambiental?

#### Productos

¿Cuál es el impacto ambiental de los productos y servicios de la empresa? Para lo cual es necesario considerar desde el diseño, los materiales utilizados, el empaque, la posibilidad de reciclarlos y los efectos post-consumidor.

#### Uso de la energía

¿Se mide el consumo de electricidad, vapor, combustóleo y gas en sus puntos máximos de utilización y se establecen metas para abatirlos?; ¿Se hace uso pleno de las fuentes energéticas disponibles? ; ¿Se encuentran las plantas y oficinas debidamente aisladas? ; ¿Podría ahorrarse energía y eléctrica y gas si se revisaran los sistemas de alumbrado y calefacción de los edificios?

#### Desperdicios

¿ Cómo, cuándo, dónde, cuántos y que tipos de desperdicios se producen?; En caso de que la generación de desperdicios que sean inevitables sería posible que otras organizaciones los utilizaran ya sean empresas o grupos voluntarios?; ¿ Se están perdiendo oportunidades de reciclado o se están incrementado los costos para disponer de los desperdicios por no clasificarlos por diferentes tipos ?; ¿ Quién se encarga de remover los desperdicios de la empresa ?; ¿ Lo hace de manera profesional y responsable ?

## Reciclado

Es importante considerar la posibilidad de utilizar material reciclado en todas las fases del proceso de producción. ¿Se ha tomado en cuenta la posibilidad de usar desperdicios post-consumo?

## Uso del agua

¿Se está usando el agua de manera eficiente? Recuérdese que se podría estar pagando el doble de derechos por extracción y descarga de agua. ¿Sería factible reducir el consumo con mejores métodos de enfriamiento y mediante un sistema más efectivo para controlar fugas?

## Descargas

Revísense todas las descargas incluyendo aire, ruido, agua, etc. ¿Están los procesos administrativos y operativos diseñados para cumplir con las normas ambientales, con los propios objetivos de la empresa y para evitar quejas? Recuérdese que dar seguimiento a las descargas es un punto clave para controlar y administrar los procesos de manera más efectiva.

## Limpieza

¿Existen medidas para eliminar basura y fuentes de suciedad dentro de las instalaciones, fuera de ellas y en sus alrededores inmediatos? ¿Se pueden tomar algunas medidas para mejorar la armonía de las instalaciones con el paisaje?

## Transporte

¿Desde el punto de vista ambiental se utilizan los mejores sistemas para el transporte de productos y materiales? ¿Existen alternativas para mejorar su impacto ambiental? De manera similar; ¿El medio de transporte que utiliza el personal para transportarse de y hacia su lugar de trabajo es el mejor en términos ambientales o simplemente es el más conveniente? ¿Podría el uso de transporte público reducir el impacto en el ambiente sin incrementar los tiempos de transportación? ¿Se estimula al empleado a usar sistemas de transporte públicos? ¿Podría la empresa apoyar el desarrollo de éste de manera más directa?

Lo anterior son los tópicos de mayor importancia. Sin embargo podría haber otras áreas de interés dependiendo de la naturaleza exacta de cada tipo de operación.

## 5.- EVALUACION

Cualquier evaluación de los datos debe estar apoyada en hechos y ser objetiva. Cuándo no exista suficiente información debe tratar de conseguirse antes de llegar a cualquier tipo de conclusión.

Es importante que los datos y la información que a partir de su análisis se extraiga, se presenten de manera clara, de tal manera que se faciliten plantear las conclusiones.

Si es apropiado, las conclusiones preliminares deben discutirse con el personal operativo directamente involucrado, como una etapa preliminar antes de incluirlas en el reporte final.

## 6.- REPORTES

Si se llegasen a encontrar problemas importantes estos deben reportarse de inmediato al Director General para asegurar una acción rápida.

Las principales conclusiones de la auditoria deben ser presentadas al Consejo de administración mediante un resumen ejecutivo que las describa con claridad e incluya recomendaciones concretas.

Las recomendaciones deben incorporar un cálculo preliminar de sus costos, las necesidades de recursos y una estimación del momento en el que deben aplicarse.

El reporte y sus recomendaciones deben ser aprobados por el Consejo de administración y por ende también el plan de acción que como consecuencia de él se proponga.

## 7.- INSTRUMENTACION

Las acciones recomendadas deben ser incorporadas en la estrategia de la empresa. A su vez deben ser hechas del conocimiento de todos los empleados para que estén concientes de sus implicaciones en su trabajo cotidiano.

El Plan de acción debe estar referido a un cronograma.

## 8.- SEGUIMIENTO

Es aconsejable establecer un sistema de seguimiento que forme parte de la práctica gerencial rutinaria. Periódicamente habrá que revisar áreas específicas para cerciorarse que se aplican los nuevos procesos y controles.

Los sistemas gerenciales deben revisarse de manera periódica para asegurar que se adaptan a las necesidades de control que demandan las operaciones corrientes de la empresa, pues aquellas se modifican a la luz de nuevas demandas y salvaguardas ambientales.

Para mayor información dirigirse a:

**Enviroment Management Unit, CBI**

Centre Point 103  
New Oxford Street,  
London, WC1A 1DU  
Gran Bretaña  
Tel. 071- 379- 7400

### APENDICE 3

#### Las Siete Nuevas Herramientas o Herramientas Administrativas<sup>5</sup>

La aplicación de estas herramientas es recomendable cuando:

- Existen situaciones donde no se dispone de información cuantitativa. Por ejemplo al momento de diseñar un nuevo producto o servicio y también cuando se pretende desarrollar un nuevo método de producción orientado a elevar la productividad.
- Por ende es preciso desarrollar un esquema que permita ordenarla y expresarla de tal forma que se puedan derivar conclusiones razonablemente significativas.
- El uso de estas herramientas supone el trabajo de equipos interfuncionales y salvo una de ellas, ninguna requiere de datos numéricos.
- Las herramientas han probado ser muy útiles en: mejoramiento de la calidad del producto, reducción de costos y el desarrollo de nuevos productos.

##### 1.- Diagrama de relaciones

Clarifica la interrelación entre diferentes factores y sirve para clarificar la relación causa-efecto que prevalece entre ellos. El diagrama puede ser en forma de L o de T. Este último permite observar la relación de dos factores con uno tercero.

##### 2.- Diagrama de Afinidad

Permite agrupar por temas las ideas surgidas de una "tormenta" con el fin de identificar problemas. Es decir que su elaboración agrupa y sintetiza en pocos rubros un amplio número de opiniones destacando la afinidad que presumiblemente existe entre ellas.

##### 3.- Diagrama matricial

Relaciona a dos factores de tal manera que un problema o un atributo de calidad puede ser relacionado con varios factores o elementos. Por ende tiene una aplicación importante en el desarrollo de nuevos productos mediante el Despliegue de la Función de Calidad cuando se construye la llamada "casa de la calidad".

##### 4.- Análisis matricial de variaciones

Esta herramienta permite profundizar los análisis de la herramienta anterior al identificar las variaciones clave en un proceso y a su vez al analizar las relaciones entre ellas. Es la única que usa datos numéricos.

---

<sup>5</sup> Se recomienda ver entre otros a :Howard S. Gitlow y Process Management International, Inc., " Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva, Ventura Ediciones S. A.de C. V. México 1991 y a Imai Masaaki Kaizen, ( Citado como uno de los libros sugeridos en la bibliografía )

#### 5.- Diagrama de árbol

Define las contramedidas para solucionar problemas e interrelaciona los medios con las metas que se desea alcanzar.

#### 6.- Diagrama de actividades o CPDP (Carta del Programa de Decisión del Proceso)

Establece y prevé los problemas que se pueden presentar durante el desarrollo de un proceso y define las medidas a través de las cuales se pueden prevenir, y en caso de que aún así se llegaran a presentar, plantea la mejor forma de resolverlos.

#### 7.- Diagrama de flechas

Permite optimizar el desarrollo de todas las actividades comprendidas en un plan. Se utiliza también en el diseño de rutas críticas