

CALIDAD TOTAL. UNA ALTERNATIVA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MÉXICO

Elvia Espinosa Infante
Rebeca Pérez Calderón

Profesoras del Departamento de Administración de la UAM-A

I.

Cuando uno escucha la palabra calidad piensa en atributos o propiedades de un objeto, que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; pensamos en: nula, poca, buena o excelente calidad. Así el significado de calidad equivale a excelencia, perfección.

El concepto de calidad ha sido utilizado, a lo largo de la historia, en la música, la pintura, la literatura, etc., y últimamente, cada vez más, en los productos que son resultado de la actividad manufacturera y de los servicios; esto debido sobre todo a los cambios en el medio ambiente que obligan a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas.

De manera muy general podemos decir que calidad es la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero si partimos del tronco conceptual de la administración, la calidad, en su sentido más amplio, nos habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias que vale la pena analizar.

Pensado así, la calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol. Se desarrolla en el fuerte tronco de la adminis-

tración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo.

No podemos hablar de un solo modelo de calidad, son varios, y todos utilizan los mismos principios de la administración clásica, pero modificándolos en el momento de aplicarlos: tal es el caso de las funciones de la supervisión, la evaluación de méritos y los aumentos salariales personalizados; también reforman algunos aspectos organizacionales como la pirámide del poder y llaman la atención sobre temas poco atendidos por otros modelos administrativos como la satisfacción de los clientes y el desarrollo de los proveedores.¹

Este modelo surge en Estados Unidos, durante la segunda guerra mundial, pero es abandonado. Durante la década de los 50's, época en que Estados Unidos tenía ocupado Japón, el modelo fue transplantado a este país oriental, y ahí fue donde se desarrolló, en empresas japonesas con necesidad de incrementar su productividad para competir. Fue debido al éxito japonés que los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache económico en el que se encontraba su economía, y también tratando de hacer frente al agresivo comercio exterior japonés y europeo que tenía invadido su mercado. De Estados Unidos es de donde llega, principalmente, la influencia a México.

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80's y son ya varias empresas las que llevan a cabo programas de calidad.²

El nuevo concepto de calidad, que es el que se encuentra presente en nuestro país, tiene que ver con los requisitos de los consumidores, dado que un producto o servicio sólo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente. Además, es una filosofía que debe convertirse en la forma de vida de todos los integrantes de la organización.

La globalización de la economía, la abrupta apertura de nuestro mercado, el Tratado de Libre Comercio (TLC), el General Agreement on Tariff and Trade (GATT), etc. dan cuenta de un proceso que ha puesto en crisis a las empresas mexicanas, muchas de éstas han cerrado sus puertas al no poder competir, otras más se han visto obligadas a buscar modelos que las ayuden a ser más competitivas y productivas, para no perder sus mercados nacionales y poder ganar otros en el extranjero, dentro de este grupo que busca nuevos modelos administrativos hay algunas que han optado por el control total de calidad. Cabe preguntar: ¿La calidad es una respuesta a las necesidades de la empresa mexicana?

Debemos aclarar, antes de comenzar, que este trabajo es parte de una investigación que estamos iniciando en el Departamento de Administración y que tiene como objetivo general estudiar algunas organizaciones que han incorporado la filosofía de calidad total en México, como una respuesta estratégica ante el cambio. Obvio, que aquí sólo se encontrarán las primeras pinceladas de lo que se deja ver como un trabajo árduo.

II.

A partir del 1ro. de enero de 1994, México forma parte del bloque económico de norteamérica, a través de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre nuestro país, Estados Unidos y Canadá. Para las empresas mexicanas este tratado es una oportunidad pero es también un reto.

Recordemos que los mecanismos de fomento industrial seguidos por el Estado Mexicano a partir de la década de los 40's fueron los siguientes:

- * Este vendió a muy bajos precios las mercancías y los servicios que generó,
- * mantuvo bajos los niveles impositivos,

- * ejerció un control político sindical,
- * obstaculizó las alzas salariales,
- * canalizó los créditos internos a través del control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos externos a través de Nacional Financiera,
- * otorgó exenciones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones,
- * el sistema de impuestos aduanales se orientó a la protección industrial y se crearon las licencias para la importación, entre otras cosas.

Con tal política de industrialización, donde el Estado jugaba un papel protector, impulsor y dinámico, la industria floreció acostumbrada a: mercados seguros, no tener competidores agresivos y a estar siempre abrigada bajo el manto seguro del Estado.

Durante muchos años la política industrial fomentó la existencia de empresas ineficientes y poco competitivas. Pero los recientes cambios estructurales de la economía internacional, que obviamente repercuten en la economía mexicana, han forzado a las organizaciones a ser eficientes y competitivas.

No es este el espacio para discutir si la apertura económica del país fue oportuna o no, lo que queremos es hacer hincapié en que es necesario que las organizaciones mexicanas avancen en sus conocimientos y experiencias sobre calidad. La preocupación está presente ya que la apertura de los mercados ha metido en grandes aprietos a nuestras empresas, acostumbradas al proteccionismo.

Francisco González Prado, Director General del Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), expresó que las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados mundiales sólo estará disponible para aquellas empresas que certifiquen la calidad; debido a que en los últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados. Por cierto que a nivel nacional no existen más de 200 empresas certificadas internacionalmente.³

La oportunidad-reto a la que se enfrentan las empresas mexicanas las obliga a:

- * ser más competitivas en calidad, costo y servicios;
- * dejar atrás la forma tradicional de administración y adoptar una nueva que les permita hacer frente a las presiones competitivas; y



Foto: Antonio Zarur

* mejorar la calidad de todo el negocio, no sólo en las áreas de producción.⁴

No podemos negar que se están dando pasos en la búsqueda de la calidad, y que se está intentando generar un movimiento de calidad total en el país, pero los esfuerzos son aún aislados, y responden a políticas sexenales, lo que se traduce en falta de continuidad. Entre las instituciones que, con mayores o menores logros, promovieron o continúan promoviendo la calidad se encuentran: El Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO); el Instituto de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO); NAFIN, con su programa de apoyo a la productividad industrial; el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA); la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA), entre otros.⁵

Hoy la calidad es buscada por unas cuantas empresas mexicanas; la gran mayoría aún no se han decidido a involucrarse en un compromiso de esta naturaleza.

Además, es interesante reconocer que las empresas que llevan a cabo programas de calidad son transnacionales como: General Motors⁶, Ford, Chrysler, Cella-

nese, Condumex, Kodak, Nestlé, Roche,⁷ etc.; mientras que las organizaciones mexicanas con programas de este tipo son pocas; por ejemplo: Bimbo-Marinela, Seguros la Comercial, Petrocel, etc. También podemos incluir los casos de organizaciones dedicadas al comercio o a los servicios, como son el caso de Gigante y Banamex; y dentro del sector público podemos mencionar a Petróleos Mexicanos (Pemex), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y el Sistema Metro que han reportado ciertos avances en sus intentos de transitar hacia un programa de calidad.

Pero una cultura de calidad en México está aún en ciernes. La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.

Pero, ¿qué es exactamente la calidad?

Los expertos en calidad han diseñado sus propios procesos; así tenemos que E. Deming habla de 14 pasos hacia la calidad; J. M. Jurán de 11 elementos de mejora continua; P. Crosby también reconoce 14 pasos, mientras Feigenbaum; propone 19 responsabilidades. A pesar de las diferencias hay ciertos principios que siempre están presentes, en palabras de Gastélum éstos son:

- La calidad no se controla se produce proactivamente.
- La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos.
- La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
- La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
- La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
- La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no-calidad se originan en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.

- La calidad está orientada a prioridades.
- La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
- La calidad depende de hacer bien las cosas debidas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.”⁸

Quizá podamos entender mejor estos principios si hacemos dos grandes agregados, el primero de ellos daría cuenta de la organización de la producción y la búsqueda por hacerla más eficiente; el segundo daría cuenta de los valores, la cultura y la filosofía que apoya la calidad.

Sobre el primer punto podemos decir que buscar la calidad obliga a las organizaciones a mejorar el proceso de producción, cuidar el diseño exacto del producto final, reducir al mínimo los defectos, evitar los retrabajos, eliminar los desperdicios, uniformar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales; todo lo anterior trae disminución de costos; asimismo, cuidar todos estos detalles en la producción, evita las devoluciones, las quejas, los gastos en cubrir garantías, entre otros. Como vemos, esto es aumento de la productividad.⁹ Está claro que la calidad y el incremento de la productividad van de la mano.

Freddy Soon, director divisional del National Productivity Board (NPB), sostiene que en su país (Singapur) se ha llegado a la conclusión de que los términos calidad y productividad son esencialmente dos distintas caras de la misma moneda.⁽¹⁰⁾ La organización que implanta un modelo de calidad, traerá consigo un incremento de productividad y para quien busca un incremento de productividad, el mejor camino es un programa de calidad.

El segundo agregado nos habla de los valores. La calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y debe de ser transmitida como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida, es una filosofía que debe de estar atrás de todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa.

Al incorporar un programa de calidad, no debe obligarse al trabajador a hacer las cosas bien en su trabajo; debe hacerse consciente de que todo lo que haga dentro y fuera de la organización debe tener cero defectos y debe de buscar la mejora continua. Si el trabajador hace suya esta filosofía para su vida privada, lo hará en el cumplimiento exacto de los requerimientos de la organización.

Este proceso de mejora continua obliga a todos los integrantes de la organización a estar mejorando continuamente su educación; la capacitación por tanto es un eje importante de la calidad, no hay un sólo autor que no lo mencione, e insista sobre este punto. Así pues, hay que crear una conciencia de calidad que además de productividad, incite a un uso más racional de los recursos, al no desperdicio de ningún tipo, y que también cree responsabilidad social, conciencia ecológica y una real preocupación por cambiar nuestros hábitos de consumo, y nuestra mentalidad devoradora, en fin, calidad es el uso de la naturaleza sin detrimento de ésta.

Creemos que con lo expuesto queda claro lo que se está entendiendo por calidad, los diferentes autores enfatizan de manera distinta los puntos antes mencionados, pero en general, con lo riesgoso que puede tener esta afirmación, las ideas han quedado plasmadas aquí. Nuestro intento de reducir todo a un esquema único, tomando solamente lo que consideremos elementos esenciales, puede provocar muchas críticas; sin embargo, este procedimiento es legítimo como discusión de los principios.

Quizá sólo falta mencionar que últimamente a toda la gama de ideas expuestas se ha incluido, lo que han dado en llamar: “La soberanía del consumidor”. Parece ser que se está redescubriendo al cliente. Ahora la organización debe aprender a tratar con un consumidor cada vez más exigente y demandante, ya que el consumidor es ahora más racional que en el pasado, no se deja engañar y sabe escoger lo que le resulta más conveniente, compara precios, productos, servicios, ofertas, antes de decidir las que realmente le son atractivas.

En este proceso de “redescubrir al cliente” los japoneses, como en muchas otras cosas, van a la vanguardia. En México este ha sido un proceso lento, y en ocasiones doloroso.

Es evidente que la demanda es importante, pues el consumidor puede escoger entre varios productos que satisfagan su necesidad. Actualmente hay más productos que satisfacen la misma necesidad, así que el centro de atención tiene que ser el cliente, para saber exactamente qué producto o servicio desea para satis-

hacer esa necesidad. Ante esto aparece un nuevo enfoque, que se preocupa de las preferencias de los clientes, de sus patrones de consumo, su personalidad, su sexo, su nivel de ingreso, su status social, en una palabra se segmenta el mercado para hacer más fácil el posicionamiento.

Después de aclarar lo que entendemos por calidad podemos preguntarnos ¿cómo se implementa un programa de calidad en una organización?. "Las políticas de calidad se ejercen desde la cúspide de la pirámide ocupacional, por lo que es un gran reto para los directivos el atenderlas y mantenerlas, también es su responsabilidad adquirir y aplicar tecnología de punta y métodos innovadores que contribuyan a elevar la productividad (en el entendido de que productividad y calidad van de la mano) y aseguren su posicionamiento en el mercado.

Es necesario para implantar un proceso de calidad evaluar la situación actual de la empresa y comenzar a explorar nuevas formas de relación entre las áreas para simplificar los procesos y evitar el burocratismo y la duplicidad de trabajo".¹¹

Son muchas las estrategias, pero si en algo coinciden los diferentes autores es en el hecho de que es

necesario que la dirección esté convencida del programa y lo ponga en práctica en los altos niveles directivos, antes de llevarlo a la base, además debe de existir un líder en la organización que se haga cargo. Parece ser que si se aplica un sencillo proceso administrativo se puede lograr; éste es:

- 1) Recabar datos,
- 2) analizar datos,
- 3) tomar decisiones,
- 4) aplicar la decisión y con perseverancia volver a iniciar con el punto número 1 siempre.¹²

Esto permite ir haciendo mejoras continuas que den como resultado que todos los productos y todos los procesos estén inmersos en la búsqueda de perfección, o sea de calidad.

Todos los empleados y todos los obreros deben alcanzar el nivel de autocontrol, todos y cada uno de ellos deben tener los conocimientos y las habilidades requeridas en su trabajo, y tener la suficiente autoridad para hacer modificaciones en los procesos y en los productos para mejorarlos, esto obviamente no lo pueden hacer si no cuentan con la maquinaria,



Foto: Antonio Zarur

herramientas, materiales, capacitación etc. adecuados.

“De manera general podríamos definir que la búsqueda de la calidad en una compañía implica desarrollar un plan integral en el que los empleados son al mismo tiempo clientes y proveedores de servicios, de productos o de información, de otras áreas o departamentos que tienen requerimientos concretos y son interdependientes”.¹³

Ahora bien, reconocemos que el diseño o implementación de un programa de calidad es una tarea compleja y delicada que implica un cambio cultural en la organización, y un cambio de esta naturaleza no ocurre de la noche a la mañana, dicho cambio puede tomarse de dos a diez años.¹⁴

Miguel Villalobos, siguiendo las propuestas de Deming propone que para implementar un programa de calidad es necesario: 1) planear lo que se va a hacer, 2) hacer lo que se planeó a pequeña escala, o sea no involucrando a toda la organización, 3) analizar los resultados de lo que se hizo y por último 4) actuar, con base en análisis anterior para mejorar e implementar el plan. Propone que desde el primer momento se debe formar un Consejo de Calidad encabezado por el Director General de la empresa y sus Directores, son ellos los que se encargarán de planear, hacer, analizar y actuar.

Parece muy ambiguo, cuando sólo se habla de los principios administrativos, por eso creemos que para ser más precisos debemos rescatar la experiencia de una empresa que ha implantado un programa de calidad. Xerox mexicana¹⁵ en 1989, para hacer frente a la agresiva competencia, así como a su necesidad de mayor productividad, volvió los ojos hacia la calidad.

El ingeniero Carlos Nava, director ejecutivo de Recursos Humanos y Calidad en Xerox mexicana dice que: “(fue necesario empezar) a trabajar fuertemente en el desarrollo gerencial...(y) planear el trabajo con la participación de todo el personal a través de lo que llamamos “jefe de grupo familiar”, es decir, aquel que tiene a su cargo dos o tres personas.

En primer lugar se establecieron los llamados “grupos de implantación”, liderados por los niveles gerenciales. Se desarrolló un proceso de entrenamiento para todo el personal, comenzando por el director general y su “grupo familiar” y continuando en cascada a todos los niveles de la organización. Las herramientas de calidad –procesos de solución de problemas, de mejoramiento de la calidad, herramientas estadísticas, el concepto de costo de calidad y el uso de parámetros competitivos– se transformaron en las

formas estándar para enseñar a los empleados a mejorar su trabajo.

A continuación, se difundieron “en cascada” a todos los “grupos familiares” de la organización, los objetivos y prioridades de la compañía, para lograr un enfoque común de metas y finalmente, se instrumentó un programa de reconocimiento y recompensa para la motivación continua del personal, tanto a nivel individual como grupal para reforzar los cambios deseados.

(Además) cada año se revisan las estrategias a mediano y largo plazo, (sin perder de vista que lo que importa es:) la satisfacción del cliente, empleados y accionistas.”¹⁶

Xerox mexicana tuvo éxito con su programa de calidad, pero esta empresa está dentro de ese grupo de empresas grandes y transnacionales, con características que no tienen la mayoría de las empresas en nuestro país.

Oscar Enríquez Galván hizo un análisis de once empresas mexicanas, entre las que se encuentran enlatadoras de fruta, verdura y mariscos, fábrica de galletas, pastelillos, y productoras de piezas, repuestos y productos para la industria petrolera. El tamaño de éstas oscila entre pequeñas (14 trabajadores) y grandes (1500 empleados). En ellas se encontró que los conceptos de calidad y control de calidad no están claros “...algunos lo relacionan con la imagen de la empresa, o bien lo limitan a la calidad del sistema de compras. Un gerente de calidad lo definió como algo bueno, bonito y caro... Las personas entrevistadas limitan el control de calidad a una actividad de verificación, aseguramiento, vigilancia, mejoramiento y revisión (siete casos). Dos personas consideran que el control de calidad se refleja en los reglamentos y normas pre-establecidos... La distribución, la adaptación del producto o el grado de satisfacción del cliente no se consideran elementos integrantes del sistema de control de calidad. Por ejemplo, la retroalimentación por parte del cliente (quejas), es desconocida para el gerente de control de calidad o bien se canaliza directamente a la gerencia de producción. En algunas empresas se envía una copia de la reclamación a la gerencia de control de calidad. En general, no se tiene control de las reclamaciones de los clientes ni éstas generan acciones correctivas, lo que es aún más grave.”¹⁷

Quizá el considerar solo once empresas y de las áreas alimentaria y metalmeccánica no sea una investigación exhaustiva pero sí representativa. Además, y muy probablemente, por no tener claros los conceptos más elementales de calidad, en buen número de estas empresas no hay estrategias, políticas y objetivos, la

falta de planeación a largo plazo es común, no cuentan con manuales administrativos y de calidad, no hay programas de capacitación y algo muy importante que señala el investigador es que en las empresas estudiadas del 20 al 25% de esos trabajadores son analfabetos. Obvio es que el control estadístico de calidad no se lleva a cabo.

¿Por qué los programas de calidad no han funcionado bien en el país?

Esta es una pregunta difícil, la verdad es que no tenemos una respuesta y además tenemos varias dudas del buen funcionamiento de los programas de calidad, aún en aquellas empresas que han ganado el Premio Nacional de Calidad.

Ante todo hay que tener presente que la calidad total es sólo una parte de lo que se conoce como el modelo japonés. Este modelo incluye varias cosas, a saber: lo que Womack ha dado en llamar producción ligera, la cual para funcionar necesita del justo a tiempo (JAT), el cual a su vez necesita de una elevada capacitación de los trabajadores y una cuidadosa selección de subcontratistas. Ambos (trabajadores y subcontratistas) deben tener un proyecto a largo plazo en la empresa, una vez reunido todo lo anterior se busca el cero defectos sin aumento de costos, con aumento de productividad, o sea calidad total.

Este modelo ha llamado la atención en diferentes momentos en nuestros países; ya en la década de los 50's Occidente vió con curiosidad lo que sucedía en aquel país Oriental, pero creyó que era un fenómeno cultural, propio del Japón. Fue incapaz de ver que en la Toyota, desde aquellos años, ya se trabajaba con el justo a tiempo.

Para la década de los 70's el interés se centró básicamente en la calidad y en ese momento se dieron a conocer una serie de técnicas y métodos para lograrla; pero de nueva cuenta los ojos de Occidente no vieron la producción ligera y el J.A.T. que conlleva.

Es hasta los 80's y 90's que se cae en la cuenta de la producción ligera, esto con las obras de Ohno, Monden y el ya citado Womack, entre otros.

En Occidente el modelo japonés no ha sido adoptado como un todo, sino como un conjunto de técnicas y métodos aislados, que se toman de manera arbitraria para lograr, por lo general, mayor productividad. Además también se olvida la historicidad del modelo, el cual requiere del compromiso de los trabajadores, y este en Japón se logró en buena medida, debido a la

derrota del movimiento obrero, ocurrida en la década de los 50's. Y la supremacía del proyecto del capital.

Es difícil entender el modelo japonés sin comprender aspectos como el empleo vitalicio, la antigüedad como elemento para la promoción interna o la diferenciación de salarios, éstos son fenómenos no presentes en Occidente. Así como en Oriente están ausentes las largas luchas por reivindicaciones que han llevado a cabo los trabajadores, sin que con esto queramos negar el movimiento obrero japonés.

Lo cierto es que el modelo japonés es irreplicable, por mucho que el concepto de producción ligera sea un intento de universalizarlo. Así que al implantarlo en otros países se pierde el sentido estricto japonés y se pasa a hablar de una variante del modelo como sucede con la industria automovilística europea etiquetada como la vía europea en la producción ligera.

Quizá, y nótese que decimos quizá, el que los programas de calidad fallen en nuestro país sea porque sólo nos hemos centrado en un aspecto: la calidad, y perdemos de vista los otros elementos. Pero además creemos que para que un programa de esta naturaleza funcione es necesario mexicanizarlo, es decir adecuarlo a nuestra historicidad.

Nos queda una última pregunta: ¿Por qué en las empresas grandes, de México, los programas de calidad "parece" que sí funcionan? No tenemos una respuesta, mas lanzamos la hipótesis de que en buena medida esto se da por su gran capacidad económica y sus nexos con el Know How extranjero.

III.

Parece ser que hoy día existe un "boom" de la calidad, pero a pesar de esta euforia mundial en México sólo se vive el inicio de esta filosofía. En las empresas de nuestro país predominan los conceptos y prácticas tradicionales de la administración; aunque, hay que ser justos y no dejar de indicar que muchas de estas empresas con sus administraciones tradicionales mantienen altos niveles de calidad; así como también hay empresas que han intentado implantar un programa de calidad y no lo han logrado.

Los cambios económicos, junto con los tecnológicos, son quizá, los que más van a afectar la manera de hacer las cosas en México. No sólo es el Tratado de Libre Comercio (TLC) o la globalización de los mercados, que han obligado a nuestras empresas a producir mejor, al enfrentarse a una competencia más agresiva y decidida a ganar, sino que también se tiene que saber

paliar las crisis económicas que sufren otros países y que afectan al nuestro.

En un mundo cada vez más interdependiente y en cambio constante, los mexicanos deben aprender a producir y negociar en un ambiente hostil y a enfrentar los retos de la apertura económica, con una mentalidad ganadora, de excelencia y de servicio.

Quizá la calidad total, que ha demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ella, a través de una planeación cautelosa, proyectos experimentales, procesos inductivos y asesoría profesional, pueda convertirse en la ayuda que necesitan las organizaciones mexicanas. Pero, ésta debe generalizarse y mexicanizarse, ya que el movimiento de calidad total se centra principalmente en grandes empresas transnacionales, y no en las medianas y pequeñas que son en su mayoría mexicanas. Estas empresas transnacionales, son dependientes de los conocimientos importados, principalmente de Estados Unidos, y no se deja ver la adecuación de este modelo a las condiciones del país, y mucho menos podemos hablar de innovación o producción de conocimientos propios, o sea, un modelo ad hoc en la cultura mexicana.

El modelo de calidad total ha funcionado bien en países como Japón y Estados Unidos; pero no debemos perder de vista que estamos hablando de culturas diferentes a la nuestra, su moral y principios se mueven en otros ejes. El ejemplo más claro y más cercano lo tenemos con nuestro vecino del norte. El norteamericano regido por la ética calvinista, vive para trabajar y todo lo demás pasa a segundo término, en casos extremos hasta la misma familia; para ellos el tiempo es dinero y su obra en los negocios es directa. En cambio el mexicano trabaja para vivir, la familia es lo más importante, aún más que su trabajo y el tiempo es un marco de referencia, al cual rara vez se ajusta con tanta precisión, además le gusta socializar antes de entrar en los negocios. Esto es sólo un ejemplo que nos deja ver con claridad que estamos ante culturas diferentes.

Un modelo de calidad total, en México, sin adecuaciones a nuestra cultura, con obsesión por la perfección sin tomar en cuenta las características de los trabajadores del país, tiene muchas posibilidades de crear un rechazo entre todos aquellos que deberían abrazar la filosofía y hacerla suya; puede salir adelante como un modelo totalitario y crear neurosis por su afán por la excelencia; pero al hacer esto no cumplirá uno de los principales objetivos de la filosofía aquel que habla de: calidad de vida.

Notas

- ¹ Colunga, Carlos "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad" en: Management today en español. Sep. 1992. pág. 22-24.
- ² Gutiérrez, Mario. *Administrar para la calidad*. Limusa. 1989. pág. 23-24
- ³ El Financiero, 16 de mayo de 1994. Pág. 28
- ⁴ Villalobos, Bueno M. "Calidad total: Una necesidad para la empresa mexicana" en: Revista Excelencia.
- ⁵ De la Cerda, Gastélum J. "Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México" en: Management today en español, octubre, 1990. pág. 10-11.
- ⁶ Vicente Silva Ocampo, Gerente de equipos de trabajo del departamento de Calidad de proveedores de la planta General Motors dijo: que la industria automotriz mexicana se encuentra preparada para dar la gran batalla en los mercados internacionales. Esta transformación que se está viviendo en las empresas mexicanas inició en 1986, con el comienzo de la apertura y se ha acelerado con el TLC. (EL Financiero, 2 de Mayo de 1994).
- ⁷ La empresa Roche, líder mundial productor de vitaminas, nutrimentos y productos químicos, obtuvo oficialmente la certificación de calidad ISO 9000 (International Standard Operations) para sus dos plantas que se encuentran en México, en apego a la norma ISO 9002. ISO 9000 es un certificado de calidad que surgió a raíz del establecimiento del Mercado Común Europeo (1992), el cual demandó la unificación de los estándares y parámetros internacionales de calidad, tiene 3 normas básicas: ISO 9001 que es la norma que cubre los requerimientos en diseño del producto, instalaciones, manufactura y servicio de postventa; ISO 9002, se aplica al control de las instalaciones y manufacturas del producto y por último ISO 9003, se enfoca a verificar la calidad en las pruebas finales del producto.
- ⁸ Gastélum, De la Cerda José. Op. cit. pág. 10.
- ⁹ IBIDEM.
- ¹⁰ Freddy Soon "Algunas consideraciones sobre los conceptos de calidad y productividad" en: El Mercado de Valores, No. 5 1o. de Marzo de 1992.
- ¹¹ Cámara Nacional de la Industria de la Construcción-Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (CNIC-ICIC). "Implicaciones de la Calidad Total en la industria de la construcción". en: El financiero 15 de junio 1994. pág. 31A.
- ¹² Colunga, Carlos. op. cit.
- ¹³ CNIC-ICIC. op. cit.
- ¹⁴ Villalobos, Bueno. op. cit.
- ¹⁵ Xerox Corporation inició sus operaciones en México en 1962, con la comercialización de 20 copiadoras, seis años después instaló una planta de producción. En la década de los 80's puso en marcha su planta en Aguascalientes, donde más de 1500 personas fabrican alrededor de 200 productos y componentes, 90% de los cuales se exportan a Estados Unidos, Canadá, Brasil, entre otros países latinoamericanos. En 1990, esta planta ganó el Premio Nacional de Calidad. Revista: Expansión, abril 14, 1993).
- ¹⁶ "Xerox: alcanzar la calidad total" en: Revista Expansión, abril 14, 1993. pág. 70.
- ¹⁷ Enrique Galván, Oscar. "Realidades sobre el control de calidad en las empresas mexicanas" Ciencia y Desarrollo año XII núm. 68 mayo-junio 1986.