



# El Lado Ciego de la Calidad en México

L.A Germán Domínguez Bocanegra\*  
L.A Juan Ignacio Domínguez Bocanegra\*\*

La calidad es un término muy antiguo como el hombre mismo, ya que siempre ha existido una preocupación constante de mejorar en todo lo que realiza.

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30; antes de la Segunda Guerra Mundial, la calidad era mala, por tal motivo se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevará (www. tecnologíaycalidad.galeon.com, 2010).

24

En Estados Unidos, en el año de 1933, el Dr Walter Andrew Sheward aplicó el concepto de control estadístico de proceso con propósitos industriales, a fin de mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción. El resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad.

En las últimas décadas en México, muchas organizaciones invierten demasiados recursos en busca de la calidad, que les permita alcanzar mayor productividad en sus empresas.

#### Acerca de los autores...

\*Profesor de la División de Contaduría del Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec

\*\*Director del Plantel Conalep Tlalpan II

Un gran número de empresarios y directivos consideran que al lograr una certificación, obtienen de manera permanente la calidad y por ende la productividad, sin tener que esforzarse más; si realizamos una analogía con la situación académica de un alumno, al alcanzar una certificación podemos considerar en términos generales que aprobamos con seis de calificación, y si deseamos aumentar la calidad, se necesita disciplina en todas las actividades que llevamos a cabo dentro de una organización e incluso en nuestra vida personal.

Los sistemas o programas de calidad nos muestran diferentes corrientes, tanto filosóficas como técnicas que nos permiten de manera adecuada ejecutar el trabajo que realizamos dentro de las organizaciones, los sistemas o programas que generalmente se busca implementar en las empresas son Calidad Total, ISO 9000, ISO 14000, Mejora Continua, Kaizen, Seis Sigma, entre otros; los anteriores, al implementarlos de manera adecuada, son excelentes para alcanzar la calidad que se desea, pero el ser humano es el factor esencial y determinante.

Los sistemas antes mencionados requieren de una gran variedad de indicadores (estadísticas, procedimientos, entre otros), que le permitan al individuo saber si está cumpliendo con los estándares de calidad establecidos; en muchos de los casos los sistemas no logran cumplir con el objetivo planteado, ya que el colaborador no responde de manera inmediata, debido a que no se involucra con el sistema.

Con frecuencia en las empresas mexicanas se descuida esta parte esencial, el llamado "Factor Humano", que le permita a toda organización el éxito, no sólo la acumulación de evidencias que se solicitan por parte de los órganos certificadores, que son importantes, ya que muestran los pasos a seguir en la búsqueda de la calidad, pero en determinado momento desvían la atención del empleado, se concretan en reunir la documentación que les permita corroborar que cumplen con el proceso de calidad en el servicio o producto que ofrecen, olvidando en muchos de los casos su labor sustancial.

La educación es un aspecto fundamental para alcanzar la calidad, a través de ella podemos enseñar al empresario y al colaborador la importancia del respeto por el trabajo, que el empresario no escatime el salario y el colaborador no disminuya el esfuerzo por cumplir con el mismo. Se debe generar una cultura de calidad a través de valores concebidos por la organización a través de su historia; como lo menciona Bill George, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard en sus conferencias: "los valores tienen peso cuando existe una historia".

Lo anterior es con la finalidad de concientizar a ambas partes, ya que en la mayoría de los casos el empresario busca aumentar la utilidad de su negocio, castigando los salarios y beneficios, sin darse cuenta de que salarios bajos ocasionan altos costos y, por otro lado, la falta de compromiso por parte del trabajador, propiciando una caída en la productividad y por ende en las utilidades del negocio.

Actualmente en México se busca implementar dentro de las organizaciones el estilo Asiático, a través de sistemas que le permitan involucrar al principal promotor de la calidad: el trabajador. Al respecto, debemos recordar que la ideología laboral en México es distinta a la japonesa, por tal motivo, es importante considerar qué sistema es el adecuado para implementarlo en nuestra organización e incluso realizar adaptaciones al mismo.

Si el empresario genera un ambiente adecuado para el trabajador, puede mejorar la productividad de su empresa. De acuerdo a Edward Deming, "el ingrediente principal para lograr cualquier objetivo, incluida la calidad es disfrutar el trabajo", si consideramos que el alto rendimiento lo propicia el bienestar laboral y social, el no contar con un empleado seguro y satisfecho, entorpece el proceso de mejora de la calidad.

Es conveniente sensibilizar al personal (alta dirección, gerencia y trabajadores), para que se implemente de manera adecuada el nuevo sistema y se obtenga el beneficio esperado.



Cuando hablamos de sensibilizar al personal, tenemos que considerar aspectos relevantes como son:

- a) Duración del proceso (el tiempo necesario para que el sistema madure).
- b) Personal calificado encargado de implementar el sistema.
- c) Los recursos necesarios.

Los sistemas y programas de calidad han permitido alcanzar el éxito en Asia, principalmente en Japón, ya que su puesta en marcha implica mucha dedicación, compromiso y recursos necesarios para su equipamiento.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón quedó devastado, y su éxito posterior fue resultado de la perseverancia; el término calidad se difundió en todos los niveles (empresas, instituciones educativas y hogares); este proceso fue lento, casi tres décadas, para que la población comprendiera y asimilara la importancia del concepto.

En México la percepción de la gente con respecto al término calidad, no tiene el mismo valor que en Japón, ya que se considera un requisito, más no una filosofía que le permite el progreso a una nación.

Debemos concientizar a las actuales y nuevas generaciones sobre la importancia de la calidad y hacer hincapié, de que ésta es una vía para lograr el desarrollo de nuestro país.

Si analizamos de manera más profunda las características del pueblo mexicano y aprovechamos sus habilidades y creatividad, podemos generar una forma de pensamiento apropiado en busca de la calidad.

Un sistema de calidad pertinente para una empresa que involucra al trabajador, es el denominado Sistema de Calidad Kaizen, el cual es una estrategia de mejora continua que involucra a todos: alta dirección, gerentes y trabajadores. La estrategia de innovación está dirigida hacia la tecnología, y se beneficia con el crecimiento rápido y con los elevados márgenes de utilidad.

La anterior floreció en un entorno caracterizado por:

- Mercados de rápida expansión.
- Clientes orientados más hacia la cantidad que a la calidad.
- Recursos abundantes y de bajo costo.
- La convicción de que el éxito con productos innovadores podría compensar un desempeño mediocre en las operaciones tradicionales.
- Una administración más preocupada por elevar las ventas que por reducir los costos.

La nueva situación se caracteriza por:

- Bruscos aumentos en los costos de material, energía y mano de obra.
- Capacidad excesiva de las instalaciones de producción.
- Creciente competencia entre compañías en mercados saturados o recesivos.
- Valores cambiantes del consumidor y requisitos más estrictos de calidad.
- Necesidad de introducir nuevos productos con más rapidez.
- Necesidad de bajar el punto de equilibrio.

El Kaizen reconoce que cualquier compañía tiene problemas, y los soluciona estableciendo una cultura de calidad.

Kaizen ha generado una forma de pensamiento orientado al proceso y un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gente orientada al proceso para el mejoramiento. Esto está en agudo contraste con las prácticas administrativas occidentales de revisar estrictamente el desempeño de las personas sobre la base de los resultados y no recompensar el esfuerzo hecho.

La esencia de las prácticas administrativas "exclusivamente japonesas", ya sean de mejoramiento de la productividad, actividades para el CTC (Control Total de Calidad), Círculos de Calidad (Control de Calidad) o relaciones laborales, pueden reducirse a una palabra: Kaizen, usando dicho término en vez de palabras como CD (Cero Defectos), Kamban (Sistema de Sugerencias). Kaizen es el concepto de una sombrilla que cubre esas prácticas "exclusivamente japonesas" (Masaaki, 2010).



Todos los programas de Kaizen implantados en el Japón han tenido un prerrequisito clave en común: obtener la aceptación de los trabajadores y vencer su resistencia al cambio. Para lograr esto se necesita:

- 1.- Esfuerzos constantes para mejorar las relaciones industriales.
- 2.- Énfasis en el entrenamiento y educación de los trabajadores.
- 3.- Desarrollar líderes informales entre los trabajadores.
- 4.- Formación de actividades de grupos pequeños, tales como los círculos del CC.
- 5.- Apoyo y reconocimiento para los esfuerzos de Kaizen de los trabajadores (Criterios P).
- 6.- Esfuerzos conscientes para hacer del trabajo un sitio en donde los trabajadores puedan empeñarse en sus metas de vida.
- 7.- Llevar la vida social al lugar de trabajo, tanto como sea práctico.
- 8.- Entrenar a los supervisores para que se puedan comunicar mejor con los trabajadores y crear así una participación personal más positiva con ellos.
- 9.- Llevar la disciplina al lugar de trabajo.

Existen dos métodos distintos para la resolución de los problemas:

1) En el primero, se parte de datos que se analizan y esto nos permite resolver un problema en particular; esa situación por lo general se presenta en áreas relacionadas con la producción y para tal efecto existen siete herramientas de la calidad, que nos permiten dar solución a distintos problemas:

- Diagrama de Causa y Efecto
- Diagrama de Pareto
- Histogramas
- Cartas de Control
- Diagramas de Dispersión
- Gráficos
- Hojas de comprobación

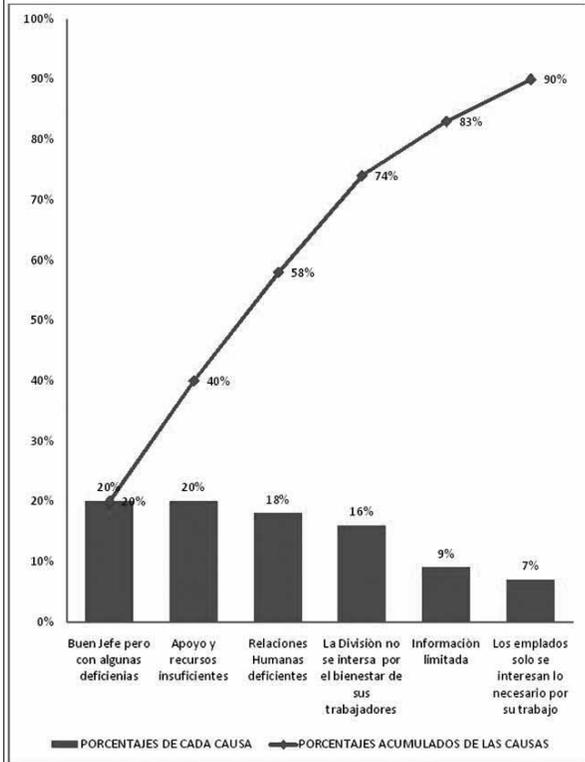
Estas herramientas son ampliamente usadas por los CC y por otros grupos pequeños, así como por el personal de ingenieros y gerentes, para identificar los problemas y resolverlos, estas son herramientas estadísticas y analíticas, y los empleados en las empresas deben estar entrenados para usarlas y supervisar las actividades rutinarias.

2) En muchas situaciones administrativas, no se dispone de todos los datos necesarios para la resolución de los problemas. El desarrollo de un nuevo producto es un ejemplo. La forma ideal para generarlo sería identificar las necesidades del cliente, traducir éstas en requisitos técnicos y luego convertirlos en requisitos de producción, con un nuevo método de fabricación que permita mayor productividad. Para tal efecto, se cuenta con siete nuevas herramientas:

- Diagrama de Relaciones
- Diagrama de Afinidad
- Diagrama de Árbol
- Diagrama Matricial
- Diagrama Matricial para análisis de datos
- CPDP (Carta del Programa de Decisión del Proceso)
- Diagrama de Flecha



### GRAFICA DE PARETO

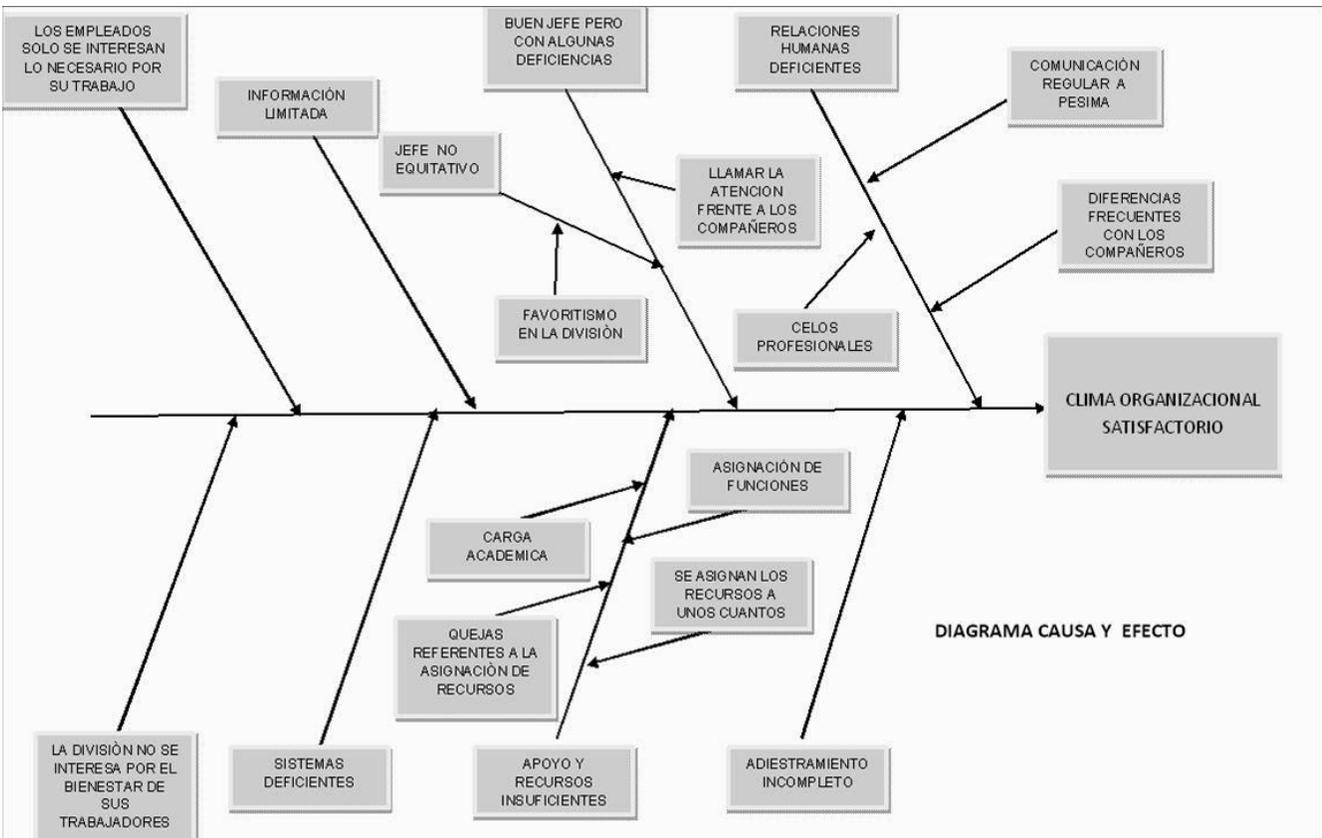


**SI OBSERVAMOS EL 83% DEL PROBLEMA SE PRESENTA POR LAS 5 PRINCIPALES CAUSAS**

Las herramientas de la calidad se aplican de acuerdo con las necesidades del problema a resolver o del proyecto a emprender. A continuación se plantean casos prácticos, que nos permiten encontrar las causas de un problema y proponer soluciones a diferentes escenarios, utilizando algunas herramientas de la calidad.

l) Con base en el estudio realizado en la División de Contaduría y Administración del Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec, si deseamos identificar las causas y proponer soluciones en un Clima Organizacional satisfactorio o deficiente, los pasos a seguir son:

- Observar algunas condiciones del clima laboral de la organización.
- Elaborar el instrumento de diagnóstico: "cuestionario".
- Determinar y seleccionar la muestra.
- Aplicar el instrumento de diagnóstico.
- Analizar y determinar las posibles causas del problema (Diagrama de Ishikawa).
- Determinar las principales causa del problema (Diagrama de Pareto).
- Desarrollar conclusiones y proponer soluciones.



II) Con base en un estudio realizado, se determinaron las causas del índice de reprobados de alumnos del Conalep Tlalpan II.

1.- ¿Por qué los alumnos carecen de apoyo familiar?  
Se debe a que los padres no se involucran en la educación de sus hijos.

2.- ¿Por qué los padres de familia no se involucran en la educación de sus hijos?  
No supervisan la actividad educativa de sus hijos.

3.- ¿Por qué no supervisan la actividad educativa de sus hijos?  
Por que existen problemas económicos y familiares.

- 4.- ¿Por qué existen problemas económicos y familiares?
- Porque los padres tienen bajo nivel académico.
  - Porque ambos padres trabajan.
  - Por problemas de divorcio.
  - Porque existe violencia intrafamiliar.
  - Porque existen problemas de adicción en la familia.

III) Diagrama Causa-Efecto

IV) Determinación de las (Causas Raíz)

1.- Las técnicas de enseñanza aprendizaje no son aplicadas de manera eficaz en el nivel básico.

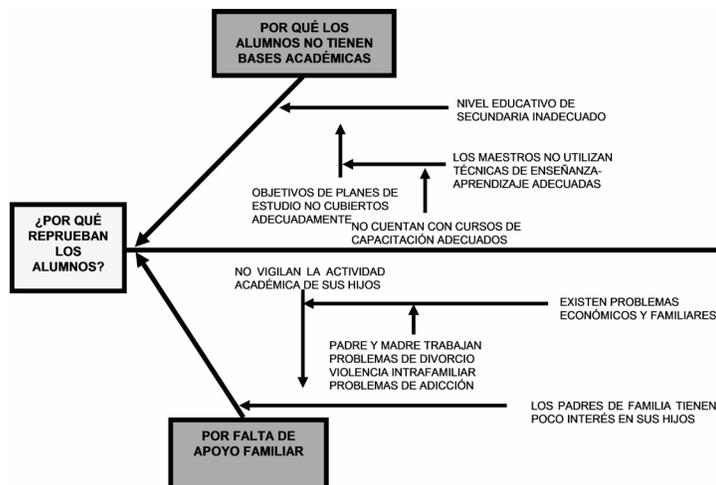
2.- Existen problemas de divorcio y violencia intrafamiliar, como problemas de adicción en la comunidad estudiantil.

V) Soluciones  
Propuestas

1.- Establecer vinculación entre instituciones de enseñanza básica (secundarias) y Conalep Tlalpan II, que permita plantear las estrategias de enseñanza más adecuadas para el alumnado.

2.- Implementar programas de escuela para padres dentro de la institución, abordando temas relacionados a la sexualidad, problemas de adicción (drogadicción; alcoholismo), y violencia intrafamiliar, impartidos por los orientadores del plantel.

3.- Promover estrategias de difusión y seguimiento, como la impartición de cursos.



# ANÁLISIS DE CAMPO DE FUERZA

## Impartición de Cursos Pedagógicos en Escuelas Secundarias

FUERZAS CONDUCENTES		FUERZAS DE RESISTENCIA	
Manejo adecuado de técnicas pedagógicas	→	←	Resistencia a participar en cursos de capacitación
Aumento del nivel de aprendizaje en alumnos de nuevo ingreso	→	←	Falta de tiempo para impartir y/o tomar los cursos de capacitación
Incremento en la aceptación y prestigio del plantel	→	←	Descuido de las funciones laborales
Aumento del nivel académico, índice de transición y eficiencia terminal	→	←	Carencia de estímulos económicos
		←	Costos adicionales
			Horarios fuera de labores

Estrategia para incrementar las Fuerzas Conducentes:

- Sensibilización sobre los beneficios de participar en los cursos de capacitación (aprendizaje en el manejo de las técnicas pedagógicas, entrega de constancia con valor curricular).
- Informar sobre los resultados académicos de los alumnos (exámenes parciales, finales, transición, semestral, eficiencia terminal, seguimiento de egresados).

Como podemos observar, los variados sistemas y programas de calidad nos permiten proponer soluciones a distintos problemas que se presentan en las organizaciones, pero es fundamental crear una conciencia de calidad en la población, que nos permita ser más productivos y competitivos en beneficio de todos los mexicanos.

### Bibliografía

Bullerman, L. B., Lieu, F.Y. y Seier, S.A. 1977. Ilmai Masaaki, Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa, México, Grupo Editorial Patria, Edición, 2010

Estudio realizado en la División de Contaduría y Administración del Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec.

Estudio realizado en el Conalep Tlalpan II.

[www.tecnologíaycalidad.galeon.com](http://www.tecnologíaycalidad.galeon.com)