

### ¿Gestión Alemana o Japonesa?

Por: Raúl G. Morales  
Market-Ing



*No era probable que un archipiélago de Eurasia pudiera equipararse en ningún momento a una potencia continental como Estados Unidos. Sí resultaba creíble predecir incluso hace un siglo que Japón se adelantaría al Reino Unido, su equivalente occidental - tal como de hecho hizo - pero no que alcanzaría a Estados Unidos. Además, la derrota de Japón en 1945 significó que a lo largo de todo su período de auge económico hubiera de depender de Estados Unidos para su seguridad...*

***Niall Ferguson, Civilización: Occidente y el Resto.***



*Los libros de historia registran que la primera guerra mundial estalló en 1914 y que concluyó en 1918, y que la segunda guerra mundial duró de 1939 a 1945. Sin embargo, tiene mucho más sentido considerar a las dos como una sola y continua "guerra de treinta años" entre Estados Unidos y Alemania, con sus treguas y conflictos locales repartidos en medio...*

***Immanuel Wallerstein, La Decadencia del Poder Estadounidense.***

Quiénes tuvimos la oportunidad de nacer en la época de la postguerra (*Baby Boomers*) considerábamos a Japón como un país de segunda o de tercera clase, con prácticas empresariales deficientes, productos de mala calidad, pero sobre todo como "piratas tecnológicos", que copiaban y asimilaban la tecnología de los países occidentales sobre todo de los Estados Unidos.

Tomó varias décadas para que Japón se convirtiera en una potencia económica mundial. Su capacidad de aprendizaje y su extraordinaria disciplina no solo permitieron asimilar los métodos de producción de los Estados Unidos, sino incluso mejorarlos en sus niveles de calidad con mayores precisiones de hasta tres dígitos. Mientras que los defectos de los productos estadounidenses, sobre todo en la industria automotriz, se medían en porcentaje, los de los productos japoneses se comenzaron a controlar en partes por millón.

---

Por su parte, con excepción del nefasto período vivido durante la segunda guerra mundial, Alemania ha sido considerada desde el siglo XVI como "un país de primer mundo". Sus contribuciones al mundo científico y artístico son ampliamente reconocidas.

Para muchos, Alemania ha sido líder mundial histórico en filosofía, música, química, manufactura e industria automotriz. Nadie puede negar el liderazgo tecnológico de los automóviles japoneses, tales como *Toyota* y *Honda*, así como de sus excelentes productos electrónicos como en el caso de *Sony*. Pero, con excepción del mayor costo de venta que representan, ¿quién no reconoce el prestigio de marcas como *Audi*, *BMW* o *Mercedes Benz*? Este es tan solo uno de los muchos ejemplos de la gran calidad alemana.

Los primeros sistemas de control total de calidad fueron desarrollados, de manera oficial, en los Estados Unidos, aunque fueron llevados a sus niveles de excelencia por empresas japonesas. Sin embargo, aunque no con tanto reconocimiento, Alemania ha sostenido también excelentes niveles de calidad aplicando sus propias metodologías.

En nuestra opinión, la gran diferencia entre las metodologías japonesas y las alemanas es, sobre todo, una cuestión de alcance. Mientras que las metodologías japonesas se han enfocado primordialmente en los procesos de manufactura, las metodologías alemanas se han extendido a la gestión total de las organizaciones productivas.

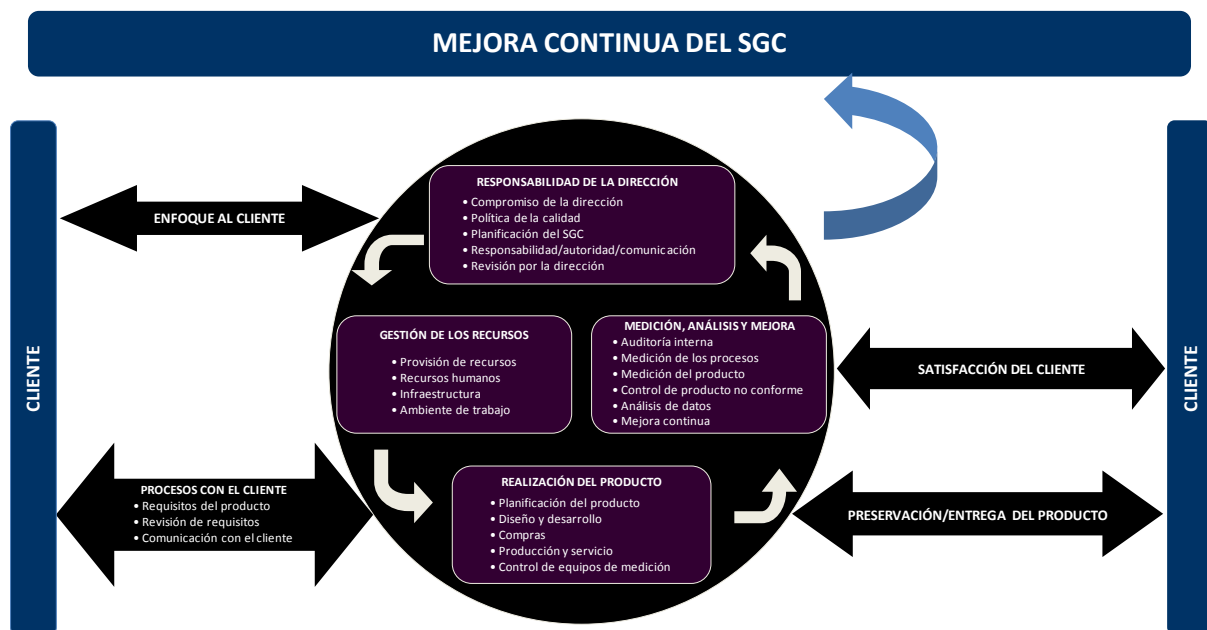
La familia de normas ISO 9000 se han establecido para organizaciones de todo tipo y tamaño, para la implementación y la operación de sistemas de gestión eficaces.

- ISO 9000 define los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, incluyendo la terminología aplicable.
- ISO 9001 especifica los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad, para toda organización que requiera demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de los clientes y los reglamentos que le sean de aplicación. Su objetivo fundamental es asegurar la satisfacción del cliente.
- ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización, así como asegurar la satisfacción del cliente y de las otras partes interesadas.
- ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad motiva a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos que cumplan con dichos requisitos y, lo más importante, a asegurarse de mantener estos procesos bajo control.

Un sistema de gestión de la calidad proporciona el marco de referencia para la mejora continua. Proporciona confianza, tanto a la organización como a sus clientes y partes relacionadas, sobre su capacidad para generar y mantener productos de alta calidad.

### SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN ISO 9001:2008



Para la aplicación de un sistema de gestión en una organización específica, ISO 9001:2008 establece el QUÉ pero no define el CÓMO. De esto último se encarga MK-OS.

MK-OS es una metodología de gestión de alto rendimiento, desarrollada por profesionistas mexicanos, con base en las mejores prácticas de prestigias empresas alemanas con las que se ha colaborado en proyectos profesionales diversos. Se incluye un proyecto de consultoría, realizado por Market-Ing, para la empresa alemana MAN Ferrostaal, con una duración de un año en Essen, Alemania.

---

La aplicación de la metodología MK-OS permite desarrollar y aplicar los siguientes instrumentos:

- Evaluación de la situación actual de la empresa, mediante la preparación de una evaluación estratégica interna.
- Evaluación de la cultura organizacional, clima laboral, habilidades/competencias del personal y fortalezas/debilidades de la organización.
- Implementación de soluciones iniciales urgentes, para resolver problemáticas críticas identificadas en las primeras evaluaciones.
- Cuando se identifique algún proceso en situación crítica, podría requerirse trabajar bajo el concepto de Proyecto de Mejora, que incluye la evaluación del proceso en cuestión, sesiones de trabajo en equipo, compromisos específicos de mediano y largo plazo, planes de trabajo y una evaluación periódica del cumplimiento de los compromisos establecidos.
- Definición de valores, visión, misión, políticas y normas corporativas de la organización.
- Definición del mercado objetivo, imagen de la organización, estrategias de promoción y publicidad.
- Definición del proceso de negocios, cadena de suministro, procesos operativos, estructura organizacional y organigrama.
- Elaboración de los documentos de gestión, política de la calidad, objetivos de la calidad y manual de la calidad.
- Elaboración de los procedimientos de gestión, control de los documentos, control de los registros, auditoría interna, control del producto no conforme, acción correctiva, acción preventiva.
- Elaboración de los procedimientos operativos aplicables a la organización, tales como responsabilidad de la dirección, procesos relacionados con el cliente, compras, diseño y desarrollo, producción y prestación del servicio, provisión de recursos, infraestructura, medición, análisis y mejora, entre otros.

- 
- Asegurar que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción. utilizando los siguientes instrumentos: Procesos relacionados con el cliente, junta de operación diaria, junta de ventas, evaluación de satisfacción del cliente, revisiones por la dirección, planeación estratégica, metodología de resolución de quejas de clientes y coordinación de auditorías de clientes.
  - Supervisión de estándares de servicio, estrategias relacionadas con la optimización de las prácticas operativas de la organización, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente.
  - Implementación de las herramientas de medición, análisis y mejora establecidas para la organización, incluyendo evaluación de la satisfacción del cliente, auditorías internas, seguimiento y medición de los procesos, seguimiento y medición del producto, análisis de datos, mejora continua, acciones correctivas y acciones preventivas.
  - Elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño de los procesos y del personal de la organización, a partir de los objetivos de la calidad y diseñando los indicadores de desempeño, el tablero de control directivo, los perfiles y descripciones de puestos, así como las evaluaciones de desempeño.
  - Metodología de planeación estratégica, recomendada a aplicarse una vez por año, incluyendo evaluación estratégica por la dirección, reportes anuales de desempeño para cada uno de los procesos primarios, elaboración y revisión de presupuestos, revisión de objetivos e indicadores de desempeño, análisis FODA y definición de planes de acción correctiva y preventiva, para resolver las no conformidades y no conformidades potenciales identificadas.
  - Asegurar que la organización cuente con los sistemas de información requeridos para operar de manera eficiente, con instrumentos aplicables a la gestión de la cadena de suministro (ERP), gestión comercial (CRM), gestión de la calidad (SGC), entre otros.
  - Mediante los instrumentos de medición, análisis y mejora establecidos para la organización, asegurar la mejora continua del sistema de gestión, aplicando una metodología eficaz de control de procesos.
  - Programa de capacitación integral, que permita fortalecer las siguientes competencias del personal de la organización:

- 
- Humanas: *Liderazgo de Clase Mundial.*
  - Gestión: *Gestión de Alto Rendimiento.*
  - Estratégicas: *Estrategia Empresarial: El Mapa de Ruta.*
  - Mercadológicas: *El Poder de la Mercadotecnia.*
  - Comerciales: *El Vendedor 3G.*
  - Cosmopolitas: *México ante el Mundo.*
  - Innovación. *Filosofía de la Innovación.*