

## KAIZEN Mejora Continua en Acción

Por: Raúl G. Morales  
Market-Ing

*Japón es el ancla septentrional de la cadena de islas off-shore de importancia estratégica en el Pacífico Occidental y es, por mucho, el país más avanzado industrialmente de Asia Libre. Es de vital importancia para el mundo libre que Japón sea políticamente estable, económicamente viable, capaz de defenderse contra la subversión interna y la agresión externa, que esté alineado con los países de Asia Libre y cuente con la capacidad de contribuir a la seguridad mutua en la región...*

**US Department of State (1948)**

### I. Introducción.

El avance de la ciencia, a través de la historia, no deja lugar a dudas sobre la necesidad que tenemos los seres humanos de trabajar en equipo. La forma en que ha evolucionado el conocimiento ha sido, precisamente, como el resultado de sucesivas divergencias/convergencias, críticas/acuerdos, creación/destrucción de hipótesis, teorías y aún de leyes científicas que se consideraban definitivas.

En el siglo XVII la comunidad científica inglesa declaraba que, después de la publicación de las leyes de la mecánica de Newton, las ciencias físicas habían llegado a su límite y que ya no había más que descubrir sobre el tema. La historia demostraría que la realidad no deja de sorprendernos, que el conocimiento es ilimitado y que ninguna ley general puede considerarse inmutable. En el caso de las leyes de Newton, las leyes de la relatividad de Einstein y las teorías de la mecánica cuántica, entre otras, se encargarían de evidenciar sus limitaciones inherentes.

Todavía más impresionante es la generación recurrente de conocimientos específicos simultáneos, por personas distintas en lugares muy distantes del planeta, con un nivel de coincidencia impresionante en la definición de sus conceptos revolucionarios. Un elocuente ejemplo lo ha sido la formulación del cálculo diferencial e integral, de manera casi simultánea por Isaac Newton y por Gottfried Leibniz.

Sin embargo, contrario al espíritu competitivo, la colaboración entre personas, instituciones y naciones ha sido fundamental para el desarrollo científico mundial. Este es precisamente el enfoque que utilizaremos al analizar los principios de KAIZEN, clave de la ventaja competitiva japonesa, los cuales no hubiera sido posible desarrollar sin el apoyo de la comunidad científica occidental. ***Una luz de esperanza para el futuro de la humanidad en momentos críticos de supervivencia...***

---

## II. Sobre los Hombros de Gigantes.<sup>1</sup>

*Isaac Newton escribió en 1676 una carta a Robert Hooke en la que le confesaba: “Si he visto más lejos es porque estoy sentado sobre los hombros de gigantes”. Pero, ¿qué quería indicar Newton con esta frase? Durante su vida, Newton reconoció las contribuciones de los descubrimientos científicos de sus predecesores como Galileo, Copérnico y Kepler como punto de partida hacia sus propias investigaciones.*

*Esta expresión ha pasado a formar parte de la historia de la ciencia como un modo de rendir homenaje a todos los descubrimientos previos. Esto es debido a que capta claramente la esencia y el funcionamiento intrínseco de la ciencia: lo que una persona haya podido conseguir se debe a la aportación previa de sus compañeros. Es decir, que la obra de un científico ha conseguido dar un salto, o alcanzar un nivel superior, gracias a las aportaciones de otros investigadores que le precedieron.*

## III. Historia de la Mejora Continua en Occidente.<sup>2</sup>

*Los estándares o normas han estado ahí, desde hace mucho tiempo en la historia.*

*Pero los estándares de calidad modernos se desarrollaron realmente en el siglo XX y vinieron de mano de los militares. Ante la necesidad en la Primera Guerra Mundial de abastecer a los ejércitos y reparar los armamentos, fue necesario utilizar la industria privada, a la que se le exigía unas especificaciones de intercambiabilidad y ajustes precisos. La estandarización nació para limitar la diversidad de componentes, piezas y suministros, y favorecer su intercambiabilidad, facilitando la producción en serie, la reparación y mantenimiento de los productos y servicios, así como facilitar las relaciones externas entre países que necesitan piezas estándar y además ofrecen garantías de cumplimiento de requisitos del cliente.*

*El 22 de diciembre de 1917, los ingenieros alemanes Naubaus y Hellmich, constituyen el primer organismo dedicado a la normalización: NADI -Normen-Ausschuss der Deutschen Industrie – Comité de Normalización de la Industria Alemana. Este organismo comenzó a emitir normas bajo las siglas: DIN que significaban Deutscher Industrie Normen (Normas de la Industria Alemana). En 1926 el NADI cambio su denominación por: DNA – Deutsches Normen Ausschuss –Comité de Normas Alemanas, que si bien siguió emitiendo normas bajo las siglas DIN, estas pasaron a significar “Das Ist Norm” – “Esta es la Norma”.*

---

<sup>1</sup> <http://divulga.ibecbarcelona.eu/a-hombros-de-gigantes>. Posted by [IBEC](#) on 29/03/2016.

<sup>2</sup> [https://www.academia.edu/28466039/ANEXO\\_1\\_Historia\\_de\\_la\\_norma\\_ISO\\_9001?auto=download](https://www.academia.edu/28466039/ANEXO_1_Historia_de_la_norma_ISO_9001?auto=download).

---

*Y más recientemente, en 1975, cambio su denominación por: DIN – Deutsches Institut für Normung – Instituto Alemán de Normalización.*

*Rápidamente comenzaron a surgir otros comités nacionales en los países industrializados, así en el año 1918 se constituyó en Francia el AFNOR – Asociación Francesa de Normalización. En 1919 en Inglaterra se constituyó la organización privada BSI – British Standards Institution.*

*Ante la aparición de todos estos organismos nacionales de normalización, surgió la necesidad de coordinar los trabajos y experiencias de todos ellos; con este objetivo se fundó en Londres en 1926 la: Federación Internacional de The National Standardization Associations – ISA. Tras la Segunda Guerra Mundial, este organismo fue sustituido en 1947 por la International Organization for Standardization – ISO – Organización Internacional para la Normalización. Con sede en Ginebra, y dependiente de la ONU.*

*Los militares estaban obsesionados con la estandarización. Si se realiza un cambio en un avión de combate, se lleva a cabo el mismo cambio en toda la flota. En la búsqueda de esta estandarización, los militares de EE.UU. desarrollaron un estándar para el control de calidad, el MIL STD 9858. Esto llevó a la creación NATO AQAP-1 estándar en 1968. El Ministerio de Defensa del Reino Unido continuó con el Def. Stan 05/21 en 1973.*

*A mediados de la década de 1970, permanecían muchas normas diferentes y documentos. Los militares y las principales empresas habían emitido además sus propias normas de requisitos para sus proveedores. En este momento todo el mundo estuvo de acuerdo en que sería conveniente contar con una norma común para la calidad. En 1974 la British Standards Institution (BSI) introdujo la BS 5750, una guía no militar para los sistemas de garantía de calidad. Esta BS 5750 llevó a la publicación en 1979 de la BS 5750. Este estándar, en su estadio inicial, se otorgaba a empresas que tenían dificultades para llegar a las evaluaciones más rigurosas que más tarde se les impusieron.*

*Entre 1979 y 1987, varios otros países habían adoptado estándares de calidad similares. La mayoría eran copias idénticas de BS 5750. Esto llevó a la Organización Internacional de Normalización (ISO – International Organization for Standardization) a ponerse a trabajar, a partir de 1983, en el desarrollo de una norma internacional. La norma ISO original se basó en gran medida en la norma BS 5750, además de reflejar los requisitos internacionales y la experiencia de ocho años adquirida por los usuarios del Reino Unido. El trabajo se completó en 1987 con la publicación de la norma ISO 9001. Las normas ISO 9001 se adoptaron en 1987. En Europa, el CEN – Comité Europeo de Normalización (las organizaciones de normalización nacionales de 7 de 16 países europeos) adoptó la norma ISO 9001 como la norma europea EN 29000:1987. Esta norma constaba de tres partes: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003.*

---

#### IV. Mirando Hacia Occidente.<sup>3</sup>

*Los verdaderos milagros económicos ocurrieron en Asia, donde no solo Japón, sino también Hong Kong, Indonesia, Malasia, Singapur, Corea del Sur y Tailandia alcanzaron un crecimiento sostenido, y en la mayoría de los casos acelerado, en el período de posguerra. La proporción de Asia del PIB global aumentó del 14 al 34 por ciento entre 1950 y 1990, y, crucialmente, Asia siguió creciendo en 1970 y 1980 mientras otras regiones del mundo reducían la marcha o, en el caso de África y Latinoamérica sufrían una contracción económica.*

*El milagro económico de Asia oriental fue la clave de la guerra fría. Si Vietnam hubiera sido la norma en lugar de Corea – en otras palabras, si la mayoría de las intervenciones militares de Estados Unidos hubieran fracasado – el resultado podría haber sido menos feliz.*

*¿Qué fue lo que marcó la diferencia? En primer lugar, Estados Unidos y sus aliados (especialmente Gran Bretaña en Malasia) fueron capaces de proporcionar unas garantías de seguridad creíbles a los gobiernos después de las intervenciones militares. En segundo lugar, las reformas posteriores al conflicto crearon unos fundamentos institucionales seguros para el crecimiento; un ejemplo perfecto de ello fue la reforma agraria de 1946 en Japón, que acabó con los restos del feudalismo y niveló considerablemente la propiedad. En tercer lugar, el cada vez más abierto orden económico global sustentado por Estados Unidos benefició sobremanera a los mencionados países asiáticos. Por último, estos utilizaron varias formas de gestión estatal para asegurar que los ahorros se canalizaran hacia las industrias de exportación, de las que el sector de primera transformación clave era, obviamente, el textil. La sociedad de consumo proporcionaba no solo un modelo a imitar para los asiáticos orientales, sino también un mercado para sus tejidos baratos.*

*Asia Oriental, pues, abandonó la órbita soviética porque se hizo partícipe de la sociedad de consumo estadounidense. La historia fue muy distinta en aquellos países – Irán, Guatemala, Congo, Brasil, República Dominicana y Chile – donde las intervenciones norteamericanas tuvieron una duración más breve, y aún peor en aquellos – Cuba, Vietnam, Angola y Etiopía – donde la intervención o la ayuda soviética fueron más efectivas.*

---

<sup>3</sup> Ferguson Niall, *Civilización: Occidente y el Resto*, CONSUMO, 2011.

---

## V. El Apoyo de Occidente a Japón.<sup>4</sup>

*El movimiento pro productividad inició en Japón por el interés mostrado, tanto en el sector privado como en el gubernamental, a raíz de la recesión económica experimentada a mediados de 1950. Dicho interés fue mostrado inicialmente por la iniciativa privada a finales de 1953 y confirmado por el gobierno en 1954, expresando la necesidad de modernización mediante la mejora en la productividad. Estos esfuerzos combinados se orientaron a la formación de un Centro de Productividad Japonesa.*

*Por otra parte, los Estados Unidos, en plena intensificación de la Guerra Fría con la Unión Soviética en varias regiones del planeta y, especialmente en tiempos de la Guerra de Corea, comenzaron a ver a Japón como el bastión contra el Comunismo entre los países democráticos de Asia, por lo que ambos países firmaron un Acuerdo de Seguridad Mutua (MSA por sus siglas en inglés) en 1954. El acuerdo inició con apoyo militar para Japón, el cual se extendió a un renovado programa de asistencia técnica que incluyó apoyo económico y formación técnica especializada.*

*En consecuencia, el gobierno americano y, en particular, el Departamento de Estado, enviaron en 1954 un equipo evaluador encabezado por C.E. Meyer. El equipo realizó una evaluación detallada del estado de la economía japonesa y sus problemas específicos, recopilando dichos hallazgos en un reporte titulado – Programa Económico para Japón – el cual fue presentado al Secretario de Estado Dulles en junio de 1954.*

*Una parte esencial para mejorar la economía japonesa fue el establecimiento de un Programa de Mejora de la Productividad, en el cual ambas partes trabajarían conjuntamente en las actividades del movimiento productivo en Japón. Se establecieron convenios específicos entre el Centro de Productividad Japonesa (JPC por sus siglas en inglés) y la Misión Exterior de los Estados Unidos (USOM por sus siglas en inglés) en los que se determinaron las condiciones de provisión de fondos para la implementación de las actividades productivas. Al protocolizarse los documentos correspondientes, el JPC inició formalmente sus actividades con el apoyo de los Estados Unidos.*

---

<sup>4</sup> Kinsaburo SUNAGA, Kokugakuin University, American Technical Assistance Programs and the Productivity Movement in Japan, Japanese Yearbook on Business History 1995/12, Traducción por Raúl G. Morales.

---

## VI. La Contribución de W. Edwards Deming.<sup>5</sup>

*Cuando Deming visitó Japón en 1950 y 1951 su audiencia incluía altos ejecutivos, especialistas en control de la calidad e ingenieros. Además de sus series de cursos de cinco y ocho días, Deming expuso ante más de 1,100 japoneses durante sus visitas. Su enfoque en la calidad de la gestión más que en la calidad en la línea de producción fue la piedra angular en la elaboración de su filosofía. En su libro, *Out of the Crisis*, Deming expresa:*

*“La primera resistencia a vencer con la alta dirección en Japón, en 1950, era la suposición general de que sería imposible para ellos competir con la industria de América y Europa, en vista de la mala reputación que Japón se había ganado en la calidad de sus bienes de consumo. 1950 marcó el nacimiento del nuevo Japón en lo que a calidad se refiere. Yo predije que, en un período de cinco años, los productos japoneses invadirían los mercados mundiales y que el estándar de vida en Japón igualaría eventualmente a los alcanzados en los países más prósperos del mundo.”*

*Deming enseñó métodos y teoría a los directivos japoneses y ellos pusieron la teoría en acción. La visita de 1950 marcó para Deming un cambio de enfoque, que puede ser considerado como el punto de quiebre en su forma de pensar. Él comenzó a considerar y discutir el rol vital que debe jugar la alta dirección en el control de calidad, tema que se fue posicionando de manera cada vez más pronunciado como eje de su filosofía. Deming considera que la relación entre gestión y control de calidad tiene como pivote las acciones responsables que asume la alta dirección. Para él, la falla de los directivos occidentales para actuar de manera responsable ha sido la causa del declive de las industrias occidentales.*

*El deterioro de la industria occidental ha sido fuertemente estimulado por la obsesión de la alta dirección para incrementar los dividendos trimestrales y maximizar el valor de las acciones de la empresa. “Las ganancias inmediatas, ya sean por adquisición, diversificación, utilidades en papel o por contabilidad creativa son prácticas autodestructivas. El efecto en el largo plazo es la erosión de la inversión y resulta en el efecto contrario de lo que se pretende lograr.” Por el contrario, Deming propone que los métodos que permiten mejorar los productos y servicios de una compañía se reflejarán en reducciones de costos que se generan por el incremento en la calidad de los productos y servicios. Esta estrategia permitirá al productor asegurar sus mercados por una mayor calidad y precios bajos. Como resultado final, la compañía permanece rentable y asegura el empleo de sus trabajadores en el largo plazo.*

*Las ideas revolucionarias de Deming no han sido reconocidas en su propio país, pero el efecto virtuoso de estas ideas en la economía japonesa es una tangible realidad.*

---

<sup>5</sup> Petersen Peter B., The John Hopkins University, The Contribution of W. Edwards Deming to the Japanese Management Theory and Practice, Traducción por Raül G. Morales.

---

## VII. The KAIZEN® Institute.<sup>6</sup>

*Masaaki Imai (Tokio, 1930) es conocido en el mundo por ser el padre de la filosofía KAIZEN (la mejora continua). Se licenció en la Universidad de Tokio en 1955, e hizo el trabajo de graduación en relaciones internacionales. Desde 1950 trabajó durante cinco años en Washington, D.C. en el Japanese Productivity Center, donde guiaba a grupos de gente de negocios de Japón por las plantas más importantes de EEUU. En 1962 fundó la Cambridge Corp., una firma internacional de reclutamiento de ejecutivos basada en Tokio.*

*Como consultor visitó más de 200 compañías extranjeras y joint-ventures en Japón, reclutando y gestionando personal, desarrollando ejecutivos y realizando estudios de organización de la empresa. Entre 1976 y 1986 fue el presidente de la Japan Federation of Recruiting and Employment Agency Associations.*

*Durante más de 20 años analizó los sistemas de producción y de trabajo de las empresas japonesas y estudió aquellas claves de gestión que formaron parte de la reconstrucción de la economía nipona tras la II Guerra Mundial y tras la crisis mundial del petróleo en 1973. Estas crisis, que afectaron con dureza a la industria de los países desarrollados, parecieron no afectar a grandes compañías niponas.*

*El objetivo que perseguía con el estudio era determinar cuáles eran los conceptos esenciales que definían el modelo japonés y lo diferenciaban del occidental. No buscaba técnicas de gestión, ni modelos industriales específicos, ni sistemas de implantación de innovaciones.*

*Estaba convencido de que el éxito japonés obedecía más bien a la interiorización de una serie de principios filosóficos que las técnicas de gestión desarrolladas durante los años 50 en las empresas japonesas habían introducido y que tanto empresarios como trabajadores habían hecho suyas como algo natural.*

*En 1986 Masaaki Imai funda el KAIZEN® Institute que se dedica al trabajo de consultoría para implementar la “mejora continua” en las empresas, de forma que a través de la aplicación del Sistema de Gestión KAIZEN (KMS por sus siglas en inglés) consigue incrementar los beneficios de empresas que pertenecen a sectores altamente competitivos.*

*En 1989 culmina esta tarea cuando publica su libro KAIZEN, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, un best-seller mundial del que se han vendido más de 300.000 ejemplares y que se ha traducido a más de 20 idiomas.*

---

<sup>6</sup>[https://www.academia.edu/4047299/MASAAKI\\_IMAI\\_EL\\_PADRE\\_DE\\_LA\\_FILOSOF%C3%8DA\\_KAIZEN\\_RECONOCIMIENTO\\_MUNDIAL](https://www.academia.edu/4047299/MASAAKI_IMAI_EL_PADRE_DE_LA_FILOSOF%C3%8DA_KAIZEN_RECONOCIMIENTO_MUNDIAL)

---

## VIII. La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa.<sup>7</sup>

*La estrategia de KAIZEN es el concepto más importante en la administración japonesa – la clave del éxito competitivo japonés – KAIZEN significa el mejoramiento en marcha que involucra a todos – alta administración, gerentes y trabajadores- Si se pide que cite la diferencia entre los enfoques administrativos japoneses y occidentales, diría sin titubear, “El KAIZEN japonés y su forma de pensar orientada al proceso con respecto a la innovación de Occidente y el pensamiento orientado a los resultados”. La diferencia no es de nacionalidad. Es de mentalidad.*

*Aquí me gustaría proponer a KAIZEN como el concepto dominante que está detrás de una buena administración. Es el hilo unificador que corre a través de la filosofía de los sistemas y de las herramientas para la solución de problemas desarrollados en Japón durante los últimos 30 años. Su mensaje es de mejoramiento e intenta hacer lo mejor. Puesto que KAIZEN principia reconociendo que cualquier compañía tiene problemas, KAIZEN los soluciona estableciendo una cultura empresarial, en la cual todos pueden admitir libremente estos problemas.*

*KAIZEN ha capacitado a la administración japonesa a tomar un enfoque sistemático y de colaboración para la solución de los problemas funcionales transversales. En esto radica uno de los secretos de la ventaja competitiva de la administración japonesa. Subrayando la estrategia de KAIZEN, está el reconocimiento de que las administraciones deben buscar la satisfacción del cliente y atender sus necesidades si quieren permanecer en el negocio y obtener utilidades. En KAIZEN se supone que todas las actividades deben conducir a la larga a una mayor satisfacción del cliente.*

*Otro aspecto importante de KAIZEN ha sido su énfasis en el proceso. KAIZEN ha generado una forma de pensamiento orientada 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 administración tiene dos componentes principales: mantenimiento y mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación; el mejoramiento se refiere a las actividades dirigidas a mejorar los estándares corrientes. Bajo sus funciones de mantenimiento, la administración desempeña sus tareas asignadas de manera que todos en la compañía puedan seguir el PEO establecido (Procedimiento Estándar de Operación). Esto significa que la administración primero debe establecer políticas, reglas, directivas y procedimientos para todas las operaciones importantes y luego ver que todos sigan el PEO.*

---

<sup>7</sup> Masaaki Imai, KAIZEN: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, 1989.



---

*Si la gente es capaz de seguir el estándar, pero no lo hace, la administración debe aplicar la disciplina. Si la gente es incapaz de seguir el estándar, la administración debe proporcionar entrenamiento o revisar el estándar de modo que la gente pueda seguirlo. El mantenimiento se refiere a mantener tales estándares mediante entrenamiento y disciplina. Por contraste, el mejoramiento se refiere a mejorar los estándares. La percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares.*

*Mejorar los estándares significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero solo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos. De este modo, el mantenimiento y el mejoramiento se han convertido en inseparables para la mayoría de los gerentes japoneses. KAIZEN significa mejoras pequeñas realizadas en el status quo como resultado de los esfuerzos progresivos.*

*Ante todo, nadie puede negar el valor del mejoramiento, ya que es genético y bueno por su propio derecho. Es bueno por definición. En cualquier momento y lugar que se hagan mejoras en los negocios, estas, a la larga, conducirán a mejoras en áreas como calidad y productividad.*

*El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el archienemigo de KAIZEN. En consecuencia, KAIZEN enfatiza el conocimiento del problema y proporciona pistas para la identificación de un problema.*

*Una vez identificados los problemas estos deben resolverse. Por tanto, KAIZEN también es un proceso para la resolución de problemas. En realidad, KAIZEN requiere el uso de varias herramientas para la resolución de los problemas. El mejoramiento alcanza nuevas alturas con cada problema que se resuelve. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel, el mejoramiento debe estandarizarse. De este modo, KAIZEN también requiere estandarización.*

*KAIZEN genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados. Además, KAIZEN está en agudo contraste con el pensamiento orientado a resultados de la mayoría de los gerentes occidentales. La administración occidental rinde culto en el altar de la innovación. Esta innovación se mira como grandes cambios en el despertar de los adelantos tecnológicos, o en la introducción de los últimos conceptos administrativos o técnicas de producción. Por otra parte, KAIZEN con frecuencia no es dramático ni sutil y sus resultados rara vez son visibles de inmediato. En tanto KAIZEN es un proceso continuo, la innovación es por lo general un fenómeno de una sola acción.*

## IX. Filosofía Toyota (TPS).<sup>8</sup>

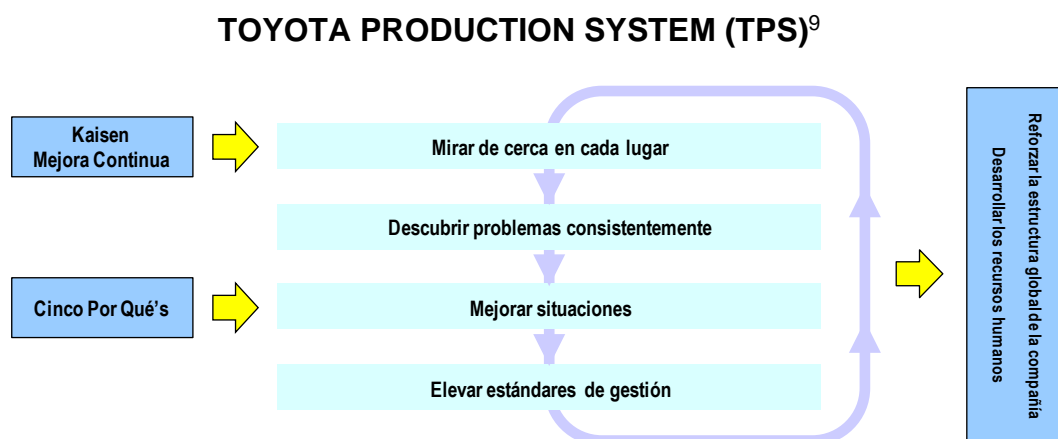
*Toyota atrajo la atención del mundo en los años ochenta, cuando se hizo evidente que existía algo especial en la eficiencia y en la calidad japonesas. Los autos japoneses duraban más que los autos americanos y requerían de menos reparaciones.*

*En los años noventa, se generó la percepción de que existía algo todavía más especial en Toyota, comparada con los otros fabricantes de autos japoneses. No era la apariencia de sus diseños o su desempeño, aunque su manejo era muy suave y sus diseños altamente refinados, sino que era la manera en que Toyota aplicaba la ingeniería y la manufactura de sus autos, lo que se reflejaba en una consistencia extraordinaria de sus productos y servicios. Toyota diseñaba sus autos más rápido, con mayor confiabilidad, a un costo competitivo a pesar de los sueldos relativamente altos de los trabajadores japoneses.*

*Igualmente, impresionante era el hecho de que cada vez que Toyota mostraba alguna aparente debilidad y se presentaba vulnerable ante la competencia, milagrosamente Toyota resolvía el problema y resurgía todavía más fortalecida.*

*Gran parte del éxito de Toyota se debe a su elevada reputación en cuestiones de calidad. Los compradores saben que pueden contar con que su vehículo Toyota funcionará correctamente desde la primera vez y así se mantendrá funcionando.*

*¿Cuál es el secreto del éxito de Toyota? La increíble consistencia en el desempeño de Toyota es el resultado directo de su excelencia operacional. Toyota ha convertido a la excelencia operacional en una ventaja competitiva.*



<sup>8</sup> Liker Jeffrey, The Toyota Way, 2004. Traducción por Raül G. Morales.

<sup>9</sup> [https://www.toyota-global.com/pages/contents/investors/ir\\_library/annual/pdf/2014/ar14\\_e.pdf](https://www.toyota-global.com/pages/contents/investors/ir_library/annual/pdf/2014/ar14_e.pdf), Traducción por Raül G. Morales.

---

## X. ISO 9001.



- ✓ Organización privada, no gubernamental.<sup>10</sup>
- ✓ Red global de estructuras de estándares nacionales, con un miembro por país.
- ✓ Dedicada a elaborar estándares internacionales.
- ✓ Coordinada por una Secretaría Central en Ginebra, Suiza.
- ✓ Organización sin fines de lucro.
- ✓ Los ingresos de ventas se aplican para el desarrollo de sus estándares.
- ✓ En un ambiente neutral que permite optimizar estándares existentes y preparar nuevos.

A pesar de que la aplicación de la norma ISO 9001 ha demostrado ser el instrumento más poderoso para la gestión de empresas de clase mundial, en todos sus tamaños (pequeñas, medianas, grandes), la mayoría de los empresarios mexicanos se resiste a aplicarla de manera rigurosa. ¿Por qué? ¿no se adapta a nuestra cultura? ¿es muy complicado utilizarla? ¿es mera burocracia?

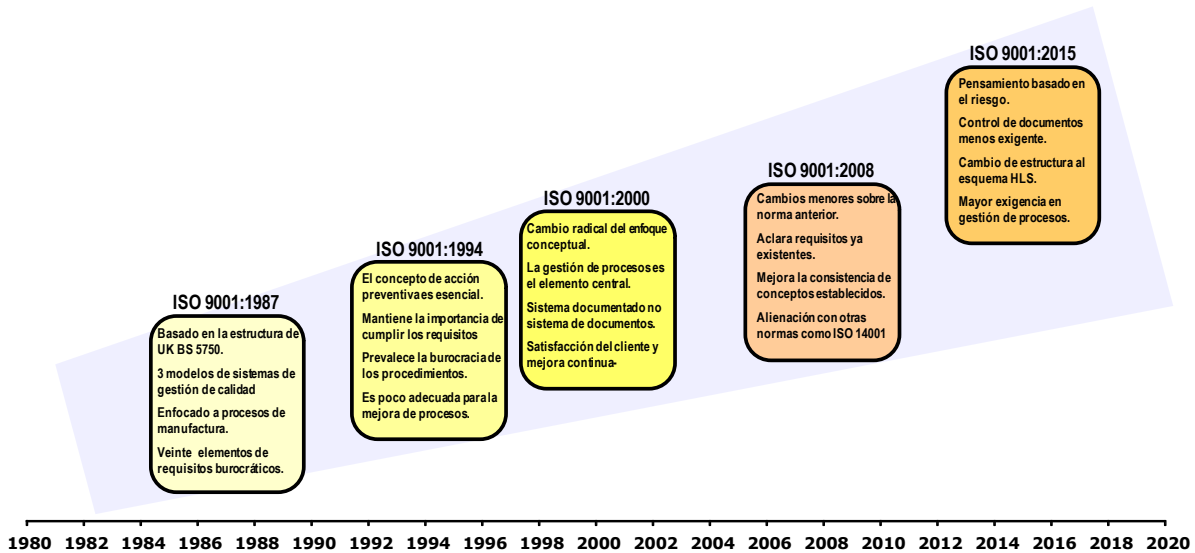
La aplicación rigurosa de la norma ISO 9001 tiene un fuerte impacto en los resultados de las empresas, porque permite controlar estrictamente los procesos organizacionales y sirve también como plataforma para una planeación estratégica eficiente.

El nombre del juego es *DISCIPLINA*, que debe aplicarse a todos los niveles de la organización comenzando por la alta dirección. Trabajando con una organización disciplinada se logran resultados impresionantes.

---

<sup>10</sup> International Organization for Standardization, ISO in Brief, 2015.  
<https://www.iso.org/publication/PUB100007.html>, Traducción por Raül G. Morales.

## EVOLUCIÓN DE LA NORMA ISO 9001



Desde nuestra perspectiva, los beneficios más importantes de la aplicación rigurosa de un sistema de gestión de la calidad, basado en ISO 9001, son los siguientes:

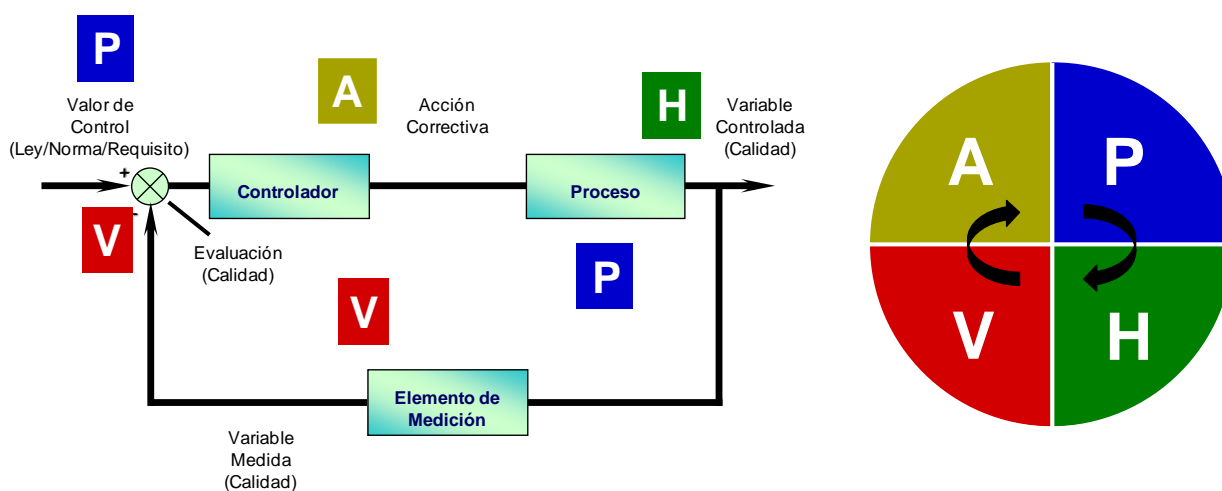
- ✓ Gestión de alto rendimiento que permite establecer, dirigir y controlar rigurosamente todos los procesos de la organización...
- ✓ Actúa para asegurar la satisfacción del cliente, mejorar la calidad de productos/servicios, incrementar la rentabilidad de la organización, a través de la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad...
- ✓ Mejora drásticamente los resultados integrales de la organización, a través de una operación sistemática, disciplinada, eficaz, eficiente...
- ✓ Genera confianza en las relaciones con clientes, proveedores, asociados y aliados estratégicos, a través de un lenguaje común de gestión empresarial...
- ✓ Minimiza los conflictos humanos en el trabajo, mediante una medición confiable, objetiva, que permite establecer relaciones justas de responsabilidad y autoridad...

## XI. Ingeniería de Control de Procesos.

Siendo la ingeniería de control de procesos el fundamento científico de todos los sistemas de gestión, ha sido un gran acierto de la filosofía japonesa *KAIZEN* el haber implementado este enfoque desde mediados del siglo XX.

En lo que se refiere a la norma ISO 9001, debido a las cuestiones culturales discutidas en la sección VIII de este documento, el mundo occidental solo incorporó los fundamentos de *KAIZEN* hasta la versión ISO 9001:2020. A partir de esta versión, el rendimiento de esta norma le ha consolidado como el estándar de gestión de mayor aplicación en el mundo.

### INGENIERÍA DE CONTROL DE PROCESOS



Ha sido un gran acierto de ISO 9001:2015 el reforzar la importancia del enfoque basado en procesos. Este apartado contiene ahora diez requisitos esenciales que exigen un mayor control en cuanto a las entradas, salidas, recursos necesarios, actividades de transformación, secuencia e interacción, indicadores de desempeño, asignación de responsabilidades y autoridades, métodos de vigilancia, medición y evaluación, oportunidades de mejora, así como riesgos y oportunidades.

Asimismo, ISO 9001:2015 exige que sea el liderazgo de la alta dirección quién rinda cuentas integrales, asumiendo cabalmente la responsabilidad del desempeño del sistema de gestión y asegurándose de la mejora continua de su eficacia.

*Como Siempre Debí de Haberlo Hecho...*

## XII. Metodología de Gestión MI-OS: Lo Mejor de Dos Mundos.<sup>11</sup>

De acuerdo con la segunda ley de la termodinámica, *todos los procesos naturales tienden a su estado de mínima energía* y, como miembros de esta categoría, los seres humanos no somos la excepción. Conforme al principio de inercia, *todo cuerpo permanecerá en su estado de reposo o movimiento rectilíneo uniforme, a menos que exista una fuerza externa que lo modifique*. Desde mi perspectiva, el mejor instrumento para motivar a las personas a salir de su estado de mínima energía, así como para romper la inercia de las organizaciones, es la aplicación **rigurosa** de un sistema de gestión de la calidad.

A pesar de implementar correctamente los conceptos técnicos del sistema de gestión en la organización, el sistema carecerá prácticamente de valor si las personas que lo integran no están convencidas y no se comprometen con su aplicación rigurosa, sean cuales fueren las circunstancias, las consecuencias, los resultados de corto plazo y, sobre todo, los efectos psicológicos al reconocer que todos somos falibles, cometemos errores y debemos tomar acciones correctivas al respecto. Este último aspecto, constituye un tema particularmente delicado, sobre todo cuando debe exigirse disciplina a los miembros más poderosos de la organización.

### SISTEMA DE GESTIÓN MI-OS



<sup>11</sup> Morales Raúl G., Metodología MI-OS, [www.market-ing.mx/es/gestion-de-la-calidad/sistema-de-gestion-dual](http://www.market-ing.mx/es/gestion-de-la-calidad/sistema-de-gestion-dual).

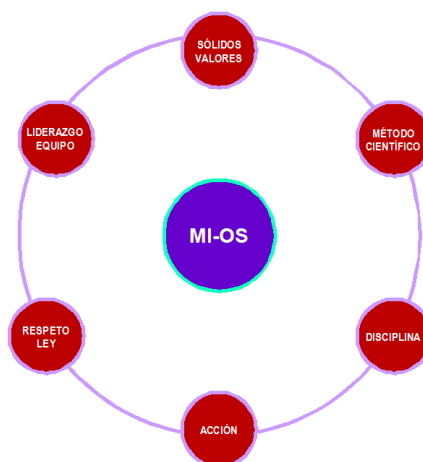
---

Es aquí donde radica la inteligencia de una organización: La capacidad de los líderes para la autocrítica, la promoción de un ambiente de crítica abierta y constructiva en todos los niveles de la organización, la operación de la organización con un enfoque basado en procesos, la construcción de un sistema sobre la confianza personal para realizar un trabajo eficaz en cada campo de acción, concediéndoles autoridad total a los responsables de cada proceso para cumplir con las tareas a su cargo.

Tomar decisiones con base en hechos y no en paradigmas o en suposiciones, mediante mediciones confiables y precisas de los indicadores relevantes del funcionamiento de la organización. Un enfoque de negocios basado en el control de procesos, con un enfoque directivo basado en la confianza personal. Respetar la dignidad de las personas, la diversidad, la capacidad de cada quien, para tomar sus propias decisiones, enriqueciendo las competencias de la organización mediante la motivación para que cada persona entregue lo mejor de sí mismo.

La rendición de cuentas es fundamental. El control de procesos no funciona sin una validación de que los valores planificados se están cumpliendo rigurosamente, lo que implica contar con mecanismos de medición y control para todas las variables relevantes del sistema. Cada responsable de proceso deberá establecer sus propios indicadores de desempeño, estructura y procedimientos operativos. *Solo de esta manera se asegura el compromiso personal...*

## CULTURA DE GESTIÓN MI-OS



El modelo de *Cultura Organizacional MI-OS* es el resultado de varias décadas de experiencia e intenso trabajo profesional, con un firme enfoque hacia la superación de los mayores defectos de las empresas mexicanas: Autoengaño, anarquía, corrupción, impunidad, nepotismo, ignorancia, discriminación, abuso del poder jerárquico. Esta compleja problemática multifactorial se resuelve, de forma casi providencial, con una simple y sencilla solución: **EI ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LA LEY.**

---

### XIII. Comentarios Finales.

*El Conocimiento es como el Agua*, logra sostener un flujo continuo, de una manera u otra, a pesar de los obstáculos que encuentra en su camino. Durante milenios, los seres humanos hemos encontrado la manera de hacer llegar nuestros descubrimientos a las generaciones posteriores, como el más valioso legado de nuestro fugaz paso por la vida.

La historia de la humanidad nos aporta evidencia de algunas de las maravillas que las mentes de nuestros predecesores imaginaron. Es altamente probable que solo un mínimo porcentaje de todo el conocimiento generado se haya preservado, de forma documental o explícita a través del paso de las generaciones. Sin embargo, con base en nuestro prodigioso proceso evolutivo, un porcentaje significativo de las experiencias vividas pueden haber quedado registradas en nuestro código genético, inscritas como parte integral de nuestra personalidad. Como lo expresara *Pablo Picasso*, *Todo lo que se Puede Imaginar es REAL*. La clave radica en nuestra propia capacidad individual de descodificar la información encriptada en nuestro ADN.

El método científico nos proveyó las más poderosas herramientas, todavía vigentes hasta nuestros días, para poder aprovechar al máximo el conocimiento disponible, así como para la generación de nuevos conocimientos. En mayor medida, la precisión de las ciencias exactas, apuntaladas por el universal lenguaje de las matemáticas, nos ha llevado a niveles de desarrollo cultural y tecnológico que la mayoría de nosotros no hubiésemos podido siquiera imaginar.

La mayoría de los conceptos de análisis, discusión, medición y resolución de problemas, que seguimos utilizando en nuestros sistemas de gestión actuales, pueden identificarse en los principios de la Sabiduría Helénica, tal como nos lo describe la *Filósofa Siria - Mexicana, Ikram Antaki*.<sup>12</sup>

- *Ahí se muestra el espíritu de obediencia consentida a una regla, lo que supone la reivindicación de una responsabilidad. Los hombres optan por algo que nadie les impone....*
- *El debate en común tomó una dimensión jamás vista. Existía esta necesidad de elaborar principios que tuvieran forma universal. Los escritos, argumentos, justificaciones, ayudaron a la formación de conceptos....*
- *Pero si los valores históricos llegaron hasta nosotros es porque fueron descritos en textos. El debate público creó las bases para el análisis lúcido. Eso se llama retórica y esta nació de una preocupación, práctica, utilitaria....*

---

<sup>12</sup> Antaki, Ikram, *El Banquete de Platón y Otros Textos-Historia*, 2000.



- 
- *De tanto defender una causa u otra, se llega a una técnica más completa, la verdad triunfa. Así se confrontan el rigor del razonamiento, las tesis, los argumentos. Este es el principio que rige todos los procesos y todas las reflexiones...*

En nuestra época, persiste la creencia generalizada de que la *Filosofía Griega* es el pilar de la cultura occidental y, en gran medida lo es; pero no es el único. Los avances logrados por la humanidad, que involucran a un gran número de civilizaciones, están inmersos en la base del éxito de todos los países desarrollados. No podemos ignorar el gran mérito de los descubrimientos y aportaciones del *Mundo Antiguo: Mesopotamia, China, Egipto, India, Grecia, Persia, Roma*, entre otros.

En particular, nuestra civilización tiene una gran deuda con el *Mundo Árabe*, cuyos Eruditos prodigaron nuevas aportaciones científicas y preservaron el conocimiento de los antiguos pensadores, lo documentaron, lo difundieron y lo compartieron con las demás culturas de la época medieval, mientras que Europa se encontraba sumida en el oscurantismo de la Edad Media. No fue sino hasta el siglo XVI que Europa emprendió serios y eficaces esfuerzos para establecer el liderazgo científico. Los *Custodios del Conocimiento* se han ido turnando, a lo largo y ancho de nuestra historia.

El *Desarrollo de los Sistemas de Gestión* constituye un caso emblemático del éxito del aprendizaje colaborativo. A principios del siglo XX, Europa Occidental desarrolló los primeros estándares de la calidad para los procesos productivos, los cuales fueron compartidos principalmente con los Estados Unidos, cuyos expertos, a su vez, se convirtieron en pioneros en *Estrategias de Gestión y Mejora Continua*. Me permito destacar a dos de estos expertos que más influyeron, de manera directa o indirecta, en mi filosofía personal de gestión: *Peter Drucker* y *W. Edwards Deming*.

KAIZEN es, tal vez, el producto más fascinante del trabajo en equipo integrado por personas de dos naciones con culturas totalmente diferentes: Japón y los Estados Unidos. El propio Deming, quién capacitó a los ingenieros japoneses para mejorar de forma impresionante sus niveles de productividad, ajustó su propia filosofía de gestión al asimilar valiosos conceptos de la cultura japonesa. *Sinergia en Toda su Expresión*.

Por su parte, el estándar de gestión de la calidad desarrollado por la Unión Europea, ISO 9001, fue publicado hasta 1987 con una serie de desventajas con respecto a KAIZEN. No fue sino hasta la publicación de la norma ISO 9001:2000 que se optimizaron sus requisitos al jerarquizar los Tres Pilares de KAIZEN: Mejora Continua de Procesos, Responsabilidad de la Dirección y Asegurar la Satisfacción del Cliente. *De esta manera, el círculo virtuoso del aprendizaje colaborativo se ha completado.*

***ISO 9001:2015 es actualmente la Norma de Gestión Mundial por Excelencia...***

*Septiembre, 2020*