

Seminario de Investigación III

CSH

LIC. ADMINISTRACION

- La Calidad En Una Empresa Mexicana

Trabajo de Tesina

Prof. Lic. Carlos Morales de la Vega

Alumnos : ✓ Perez Salvador Luz Eva
89234282

Sánchez Galván Jorge
88329986

Grupo: HI61

México D.F. a 23 de Enero de 1995

INDICE

Introducción.....	01
Hipótesis	01
Objetivos del caso de estudio	02
Metodología.....	03
Antecedentes Históricos.....	04
Que es Calidad Total	10
Calidad Total Según Deming.....	11
Calidad según Juran.....	12
Calidad Total según Crosby.....	12
Calidad Total según Ishikawa.....	13
Calidad Total en Grupo Nacional Provincial	15
Pasos seguidos por GNP para implantar la Calidad	17
Resultados obtenidos para la aplicación del proceso	37
Areas de Mejora	39
Conclusiones	40
Bibliografía	42

LA CALIDAD EN GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

INTRODUCCION

La disminución de costos y la mejora de la productividad son aspectos vigentes en toda época y lugar. Existen naciones en las cuales los costos y la productividad son importantes, en otras el nivel de competitividad que detente su planta productiva representa la supervivencia de la empresa y por tanto la conservación e incremento de la riqueza del país. México es una nación que para poder competir y permanecer en el mercado, necesita producir con calidad al mas bajo costo, abriéndose para exportar sus bienes y servicios..

La productividad, la disminución de costos y la permanencia en el mercado son objetivos implícitos en el concepto moderno de la calidad. De allí que las organizaciones modernas deban administrar por y para la calidad, este es un requisito previo de supervivencia en el mercado actual de la calidad, de enfoque al consumidor.

Toda actividad encuentra su razón de existencia en las necesidades que satisface. Así el proceso de la calidad ha nacido para garantizar la permanencia económica que padece México hoy en día . Es pues la justificación de este trabajo que propone una metodología para alcanzar la calidad en las operaciones de la empresa.

Hipótesis

Este trabajo pretende demostrar en esencia, que el trabajar buscando la calidad es redituable económicamente en empresas mexicanas.

Objetivos del caso de estudio

- 1- Identificar claramente el concepto de calidad.
- 2- Demostrar la necesidad de trabajar con calidad.
- 3- Demostrar que son requisitos para la generación de la calidad, el compromiso de la alta gerencia y de todo el personal.
- 4- Demostrar que la calidad es medible y tiene un costo.
- 5- Proponer una metodología para administrar por calidad.
- 6- Presentar los resultados en una empresa mexicana que tiende hacia la Calidad Total.

Metodología

- A- Se investigaron los conceptos y metodología de la calidad propuestos por los principales estudiosos del tema, como lo son ; Edwards Deming, Joseph Juran, Phillip Crosby y Kaorou Ishikawa.
- B- Se identificaron empresas conocidas que aplican el proceso de la calidad para encontrar elementos comunes y Generales en dicha aplicación.
- C- Se compararon los conceptos y metodología de la calidad, identificando elementos comunes, diferentes, y enfoques específicos de cada uno.
- D- Se ubicó el proceso de la calidad como parte inherente al proceso administrativo.
- E- Se eligió como metodología a desarrollar, la representada por un despacho de consultoría en México llamado ' The TQM group ', basada en el premio **Malcolm Maldrige** que se adoptó en México para el nuevo premio nacional de Calidad.
- F- Se mantuvieron entrevistas con funcionarios de Grupo Nacional Provincial para evaluar la productividad observada por ellos en sus áreas de trabajo.
- G- Se identificaron los avances obtenidos en el proceso de la calidad, así como las áreas de mejora al respecto.

Antecedentes Históricos.

La búsqueda de la excelencia es un objetivo que ha estado presente en todas las actividades llevadas a cabo por el hombre a lo largo de su historia. Hoy día es posible apreciar muestras admirables de los intentos del hombre por alcanzar la perfección, tales como las pirámides de Egipto o el partenón en Grecia. Sin embargo la búsqueda de la excelencia no estuvo limitada a monumentos u obras de arte. En las labores artesanales y administrativas realizadas por nuestros antepasados esta presente también el deseo de hacer las cosas bien, de trabajar con calidad, basta recordar a civilizaciones tan antiguas como la Babilónica, donde encontramos normas, que podrían denominarse de calidad, las cuales establecían ciertos requisitos que deberían cumplir los bienes producidos, como en el caso de la construcción de casas, donde el código de Hamurabi penaba con muerte al arquitecto que habiendo construido un inmueble, se derrumbaba y mataba a sus ocupantes.

En épocas mas recientes, Napoleón Bonaparte, ejercía un estricto control sobre los productos que adquiría para su ejército. Los proveedores que vendían productos sin calidad, eran castigados también con la pena de muerte.

Los ejemplos anteriores pueden parecer algo exagerados, pero muchas veces la calidad de un producto, puede llegar a ser cuestión de vida o muerte. Se ha escrito que el revolucionario mexicano Francisco Villa, perdió la batalla de Celaya a manos del general carrancista Alvaro Obregón, debido a que el parque vendido por un comerciante norteamericano no funcionó.

Durante la segunda guerra mundial, el control estadístico de la calidad, fué un método utilizado por empresas norteamericanas y británicas ya que contribuía a fabricar en poco tiempo artefactos útiles y confiables. El Dr. Kaorou Ishikawa, promotor del control de calidad total en el Japón después de la segunda guerra mundial, considera que el hecho de que los aliados aplicaran el control estadístico de calidad en la industria bélica, resulto ser un elemento decisivo para que ganaran la guerra.

Actualmente la búsqueda de al calidad esta expresada en conceptos tales como "administración por calidad" y "control de calidad total" entre otros.

Como sea que se denomine este concepto implica la determinación permanente en las personas que conforman una organización para satisfacer plenamente las necesidades del consumidor, que cada día son más y más sofisticados, produciendo bienes y prestando servicios con calidad a un precio justo y en el tiempo requerido.

El trabajar bajo esta filosofía traé consigo importantes beneficios a productores y consumidores, los primeros optimizarán sus utilidades, desarrollarán a su personal y promoverán la permanencia a largo plazo de la empresa en el mercado, los segundos obtendrán productos y o servicios útiles a un precio competitivo.

El desarrollo moderno de la calidad total se remonta a los años 40, terminada la segunda guerra mundial las fuerzas norteamericanas de ocupación en Japón implantaron métodos estadísticos de control de calidad en las empresas niponas de comunicaciones con la finalidad de incrementar la confiabilidad, del entonces deficiente sistema telefónico japonés. La utilización de métodos estadísticos en la industria japonesa de comunicaciones generó buenos resultados y de allí paso a otras ramas industriales. Un elemento que apoyo la implantación de la calidad total en el Japón fué y es la promoción constante, que a partir del año de 1949 ha dedicado la asociación de científicos e ingenieros japoneses a la búsqueda de excelencia utilizando métodos estadísticos.

Inicialmente la capacitación estaba dirigida a ingenieros y era impartida localmente, posteriormente se percibió que la mejora de la calidad debería ir acompañada de la participación activa de obreros y supervisores por lo que la asociación de científicos e ingenieros japoneses inició la publicación de la revista '**Control de Calidad para supervisores**' con la finalidad de acercar conocimientos sobre la búsqueda de calidad a las áreas operacionales de las empresas japonesas de una manera masiva.

Otro paso importante en la evolución de la calidad total en el Japón fué la promoción de grupos de estudio y resolución de problemas técnicos en los centros de trabajo, conocidos hasta hoy en todo el mundo con el nombre de '**Círculos de Calidad**'. El trabajo que realizan estos, consiste en que un grupo de trabajadores y/o empleados se reúnen regularmente para estudiar, analizar sus problemas técnicos de trabajo, buscar soluciones permanentes a estos y en general procurar un desarrollo personal."

He aquí algunos de los conceptos más generalizados acerca de que son los círculos de calidad:

" Kaoru Ishikawa, Presidente del Instituto de Tecnología Musahshi de Japón, dice: El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desempeña actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, un mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad y con la participación de todos los miembros".

" Las actividades de los Círculos de Control de Calidad, si son acordes con la naturaleza humana, serán aplicables en cualquier parte del mundo, pues el hombre y hay un vínculo común de humanidad".

Por su parte, Donald Dewar, del Instituto de Círculos de Calidad de los Estados Unidos de América, establece que " una definición más formal sería: es un grupo de trabajadores de una misma área que se reúne generalmente durante una hora por semana para discutir problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas, si tienen autoridad para hacerlo".

Aunque coincide con los conceptos anteriores, Ralph Barra, va más allá al señalar que un Círculo de Calidad es " un grupo de cuatro a diez empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen voluntariamente con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

Es un foro cuidadosamente estructurado que estimula a los empleados a participar en las decisiones que afectan a sus labores. Se trata de una poderosa técnica motivacional que fomenta la creatividad, la inteligencia y la experiencia de cada uno de los participantes del círculo ".

La denominación " Círculo tiene su origen en la ubicación física de los primeros participantes en esta estrategia; ellos se reunieron alrededor de una mesa para compartir sus puntos de vista sobre como resolver un problema que les afectaba a todos, de ahí nació la idea de llamarle " Círculo".

La reunión de un círculo implica que las personas aceptan un diálogo de igual a igual, en el que lo importante son sus aportaciones, con base en su experiencia, conocimientos y creatividad, y no tanto la gerarquía que tengan en la organización.

La especificación "de calidad" proviene del énfasis que se le da a este factor en las tareas principales del círculo y de la necesidad de crear una conciencia entre los miembros acerca de la importancia de su participación en la producción de artículos o servicios de alta calidad.

A partir de estos conceptos, se puede elaborar una definición generalmente aceptada acerca de lo que es un círculo de calidad en los terminos que se citan a continuación :

- Es un grupo de tres a doce empleados que participan voluntariamente, en su desarrollo personal y en el de la organización.
- El supervisor formal del grupo actúa como líder.
- Los miembros reciben apoyo y asistencia técnica de un facilitador debidamente capacitado.
- El grupo se reúne una o dos horas a la semana, durante la jornada normal de trabajo.
- Los participantes reciben entrenamiento en técnicas para la solución de problemas en grupo.
- Su tarea principal consiste en identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.
- Someten soluciones a la consideración de los niveles directivos.
- Cuando les es posible, los propios participantes implementan las soluciones.
- El círculo evalúa el impacto de las soluciones de los problemas.

A pesar de que fué en Estados Unidos donde nació la moderna calidad total, esta perdió su importancia en las empresas norteamericanas y arraigó en Japón. Sin embargo resulta interesante mencionar que hoy en día existe de nuevo la tendencia a implantar la calidad total en los Estados Unidos, después de apreciarse los buenos resultados obtenidos de su aplicación en las organizaciones japonesas.

Una características que explica la mayor aceptación de la calidad total en Japón, en relación con otros países, es que la participación de los empleados en el proceso de mejora de la calidad es esencialmente voluntario y se da principalmente dentro de la empresa, en contraste por ejemplo, con los intentos norteamericanos de implantar la calidad por decisión emanada de los niveles jerárquicos superiores de la organización y basada en la asesoría de especialistas externos sobre calidad sin autoridad sobre el personal.

Desde el punto de vista financiero, el proceso de calidad total es un camino práctico para generar utilidades permanentes en la empresa según se puede apreciar en el éxito económico obtenido por empresas extranjeras tales como; IBM, Hewlett Packard, General Motors y algunas nacionales como; Celulosa y Derivados S.A. y Celanese Mexicana , solo por mencionar algunas organizaciones que trabajan bajo calidad total .

Adicionalmente, un logro importante en estas entidades es también el elevado desarrollo técnico y humano que el personal de esas organizaciones ha obtenido al participar activamente en el proceso de mejora de la calidad. No olvidemos que la calidad de una organización esta conformada por la calidad de las personas que la integran.

Algunas veces se piensa que el trabajar buscando prioritariamente la calidad no es rentable o cuesta mas que el seguir trabajando de la misma manera. Este concepto es totalmente erróneo. La calidad total implica la aplicación permanente de métodos científicos de análisis y resolución de problemas en las organizaciones, implica delegar la toma de decisiones en las personas que conocen directamente la operación, implica sobre todo la detección de áreas u operaciones donde la empresa incurre en costos innecesarios o injustificados, que con toda justicia podríamos denominarlos 'costos de calidad', y posterior a su identificación, se procede a eliminar de raíz sus causas.

En opinión de Phillip Crosby, estudioso de la calidad total, un 20% de las ventas anuales de una empresa de transformación se gasta o se pierde al cometer errores, al tener desperdicios, al repetir trabajos y al tener productos y servicios de mala calidad los cuales son costos de mala calidad y por tanto evitables.

La importancia económica de la Calidad Total, queda entonces plenamente justificada, pues uno de los fines que persigue este proceso es precisamente la eliminación de los costos de la mala calidad y el trabajar con cero defectos. Esta por demás mencionar el beneficio que el consumidor final obtiene cuando las empresas trabajan buscando la calidad ya que estas ultimas disminuirán sus costos y por tanto podrán vender sus productos a precios accesibles.

En relación a la necesidad de la participación activa de todo el personal en el proceso de mejora de la calidad se menciona aquí la experiencia de la empresa automotriz General Motors a este respecto. Durante la década de los setentas el presidente de dicha corporación percibió que la mejora de la tecnología en la producción cada vez generaba disminuciones mas pequeñas en la Productividad y el Costo, por lo que el directivo de la General Motors ", se dió cuenta de que la necesidad de hacer un cambio radical era imperiosa y que la revitalización de la industria automovilística norteamericana dependía de una nueva forma de entender a la gente y a la dirección como un proceso de organizar seres humanos....." .

Bajo el influjo de esta inquietud el presidente de la General Motors; que por cierto figura entre las empresas mas grandes y rentables a nivel mundial, promovió formalmente el que se estudiaran y analizaran las causas por las que algunas plantas dentro de la corporación eran mas productivas que otras, encontrándose en las productivas ciertas características comunes, entre las que se destacaron un mayor nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y un alto nivel de vida en ambiente de trabajo.

Como resultado de dicho estudio, que tuvo un carácter exhaustivo, se diseño un programa piloto en el que se propuso una metodología de trabajo y dirección basada principalmente en la participación total de los trabajadores el cual fué aplicado, con cierto escepticismo de parte de directivos y sindicato y casi experimentalmente, en una de las plantas que se distinguía por bajo nivel de calidad, obteniéndose a los nueve meses de su implantación resultados muy positivos, tales como:

- Menor costo por dólar de mano de obra
- Fiabilidad del 99% en las entregas, sin cargo adicional por fletes
- Optimo nivel de seguridad.
- Disminución de horas extras.
- Disminución del índice de ausentismo.
- Ahorros significativos de gastos de operación en relación al presupuesto.

A finales de 1980 la corporación General Motors contaba con 160 proyectos aproximadamente similares al descrito anteriormente y contaba con el apoyo del sindicato de la industria automotriz para promover dicha filosofía participativa entre los trabajadores.

En el caso específico de nuestro país la urgente necesidad de producir bienes y proporcionar servicios que satisfagan las necesidades del consumidor nacional y extranjero, es decir, trabajar con calidad, gana importancia ya que en los últimos años México ha abierto las puertas de su mercado a empresas extranjeras altamente competitivas en calidad y en costo.

El poder enfrentar exitosamente esta apertura del mercado mexicano al exterior, no solo es un reto que implica un incremento en las utilidades de las empresas mexicanas, sino que en muchos casos esta involucrada la misma supervivencia económica de las empresas.

Por lo tanto, para que México salga exitoso de este fuerte reto de abrir su mercado al exterior y de la fuerte crisis económica que tenemos, tendrá que ser administrando con calidad en todas y cada una de nuestras instituciones, empresas, personas y familias.

Que es calidad total

El concepto de Calidad Total esta referido al compromiso y coordinación del esfuerzo de todas las personas que conforman la organización para identificar y satisfacer a través de un proceso permanente, las necesidades del consumidor expresadas en un buen producto o servicio, a un precio mínimo y en las cantidades y tiempo óptimo.

En el desarrollo de esta filosofía empresarial han contribuido diferentes estudiosos de la calidad, entre los que destacan los norteamericanos Edwards Deming, Joseph Juran y Phillip Crosby así como el japonés Kaorou Ishikawa.

En realidad como bien lo indica su nombre, **Calidad Total** constituye una aplicación práctica y asequible a todas las personas que conforman la organización del llamado proceso administrativo (prever, planear, integrar, organizar, dirigir y controlar), adicionándolo de la búsqueda prioritaria de calidad, entendiendo a esta última, como la satisfacción de necesidades, expresadas en el cumplimiento de requisitos pre-establecidos.

G.P. Terry decía que administrar es lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Si agregamos un requisito para obtener el resultado deseado por Terry: que el personal de la organización se encuentre voluntariamente comprometido a el logro de dicho objetivo predeterminado.

Considerando que parte de la utilidad de Calidad Total radica en que proporciona una metodología práctica (desarrollada con éxito por empresas tales como Att y Toyota en el extranjero y grupo Monterrey en México) para comprometer a los empleados en el logro de los objetivos empresariales.

A continuación se exponen brevemente el concepto de búsqueda de calidad así como la metodología propuesta por los estudiosos de la calidad mencionadas en párrafos anteriores.

Calidad total según Edwards Deming

" Consiste en comprometer a la gerencia a permanecer en el mercado, entregando productos y servicios que ayuden al cliente a operar mejor".

La metodología que el Dr. Deming propone para alcanzar la meta propuesta en el párrafo anterior es como sigue:

Crear constancia en la mejora de productos y servicios.

Adoptar la nueva filosofía de mejoramiento .

Eliminar la inspección masiva (detección) poniendo énfasis en la prevención de defectos.

No seleccionar proveedores solo por su precio bajo, sino por el concepto de :
"costo total" = precio del insumo + costo de uso.

Mejorar constantemente cada actividad de la compañía. Haciendo las cosas con calidad reducirá costos y logrará la productividad.

Instituya métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

Instituya métodos modernos de supervisión (liderazgo).

Desterrar el temor en las relaciones de trabajo.

Derribar las barreras que haya entre los departamentos de la empresa.

Eliminar los 'slogans' las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral sin darle a esta herramientas para mejorar el trabajo.

Eliminar las cuotas numéricas (destajo)

Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

Establecer un vigoroso programa de educación y reentrenamiento por ejemplo.

Control estadístico de procesos.

Que la alta dirección tome medidas para lograr la transformación .

Calidad total según Joseph Juran

La metodología de Joseph Juran propone para implantar un proceso de búsqueda de la calidad en la empresa es la siguiente:

- 1- Demostrar que se necesita mejorar la calidad y disminuir los costos.
- 2- Identificar los proyectos de mejora en los cuales es posible disminuir los costos.
- 3- Organizarse para llevar a cabo los proyectos.
- 4- Diagnosticar causas de los problemas con herramientas de diagnóstico estadísticas.
- 5- Eliminar causas de los problemas y establecer controles para asegurar lo ganado.
- 6- Administrar la resistencia al cambio.
- 7- Motivar para lograr la calidad-programas de participación.
- 8- Mantener lo ganado como ; Nuevos estándares y procedimientos, Entrenamiento. Procesos automatizados.

Calidad total según Phillip Crosby

Este autor considera la calidad total como un proceso sistemático que asegure el que todas las actividades ocurran tal y como fueron planeadas y se eliminen los costos por no cumplir con los requisitos pre-establecidos.

A efecto de cumplir el objetivo implícito en su definición Crosby propone una metodología en 14 pasos, misma que se resume a continuación:

Lograr el compromiso de la mas alta gerencia en la búsqueda de calidad.

Lograr el compromiso de la Gerencia media: jefes y supervisores.

Medir la calidad:elaborar procedimientos y negociar requisitos entre clientes y proveedores.

Evaluar el costo de la mala calidad medido en pesos.

Concientizar a todos los empleados sobre la calidad: de lo que cuesta el no cumplir con los requisitos.

Formar equipos de acción correctiva para eliminar los costos de la mala calidad identificados.

Planear un programa para celebrar un "día compromiso de cero defectos".

Entrenar a jefes y supervisores para que participen activamente en el proceso de la calidad.

Celebrar el "día de cero defectos".

Fijar metas en el mejoramiento de la calidad.

Eliminar las causas de los errores: obstáculos que impiden lograr la calidad.

Otorgar reconocimiento a los empleados por sus logros.

Formar consejos de calidad: analizar lo realizado y planear el siguiente ciclo.

Repetir de nuevo el proceso de calidad.

Calidad total según el Dr. Kaorou Ishikawa

Practicar el Control total de calidad es desarrollar y mantener un producto de calidad que sea el mas económico, el mas útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control total de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados".

Aunque el Dr. Ishikawa no propone una metodología específica para el mejoramiento de la calidad, entre sus aportaciones destacan las siguientes:

La búsqueda prioritaria de la calidad en lugar de la obtención de utilidades en el corto plazo.

Participación activa de la alta dirección en el proceso de mejora de las operaciones.

Promover el desarrollo de los empleados a través de programas permanentes de educación y capacitación.

Participación de todo el personal en el proceso de, mejora de las operaciones.

Determinar claramente las necesidades de los consumidores en normas de calidad que continuamente deben revisarse.

Utilizar métodos estadístico para medir y controlar la calidad.

En las metodologías de mejora de las operaciones propuestas en párrafos anteriores podemos encontrar los siguientes **elementos comunes**:

Enfocar las operaciones de la empresa a satisfacer las necesidades del consumidor.

Buscar prioritariamente la calidad y no las utilidades inmediatas. Mismas que se generarán como consecuencia de vender productos y proporcionar servicios satisfactorios a los consumidores.

La necesidad de que todo el personal, desde los altos niveles jerárquicos hasta los operacionales, participen activamente en el proceso de mejora de las operaciones.

El involucramiento y liderazgo de la alta dirección en el proceso de búsqueda de la calidad.

El reconocimiento de que la calidad es resultado del trabajo de las personas dentro de la organización, y no tanto de la tecnología o maquinaria utilizada. Esto último implica el considerar a los empleados como el activo mas importante de la empresa, por lo que se debe desarrollar e invertir en el a través de capacitación.

Reconocer uniformemente lo que la calidad significa para clientes y proveedores. Esto es el detectar perfectamente las necesidades reales de los clientes (dentro y fuera de la empresa) y concretarlas en el cumplimiento de requisitos de trabajo.

Utilizar métodos estadístico para medir la calidad.

Adoptar la calidad total como un proceso permanente, bajo el cual se registrarán todas las actividades de la organización.

Disminuir costos innecesarios (costos de calidad).

Establecer un idioma común a todos los miembros de la organización: la calidad.

De las tecnologías para el mejoramiento de las operaciones dentro de la organización descritas en párrafos anteriores la propuesta por Philip Crosby parece ser la mas detallada y concreta para ser aplicada como un proceso, además de ser la que se ha tenido oportunidad de conocer en la práctica, pues se aplica en la empresa mexicana que sirvió de base al presente caso de estudio y que se adaptó al modelo de Malcolm Baldrige.

En las páginas siguientes se detalla el proceso necesario para hacer administración por calidad (calidad total) de Philip Crosby.

Calidad Total en Grupo Nacional Provincial

Grupo Nacional Provincial . Es una empresa que se fundó legalmente en 1901 con el nombre de La Nacional, Compañía de Seguros sobre la vida, S.A., y en 1936 nació La Provincial Cía. de Seguros dedicada a los ramos de Daños.

Fué hacia 1969 que ambas Cías. unieron sus esfuerzos para crear a Grupo Nacional Provincial empresa líder en el ramo de seguros, que brinda fuentes de empleo y seguridad familiar a los mexicanos.

Actualmente GNP es una mas de las exitosas empresas del grupo BAL, tiene aproximadamente 3000 empleados, cubriendo con sus oficinas toda la República Mexicana.

En Marzo de 1992 la función de mejora de la calidad y la productividad fué formalizada en la estructura administrativa al crearse una Subdirección, denominada " Planeación ", puesto que reporta directamente a la Dirección Ejecutiva de Finanzas.

El aspecto teórico del proceso de Calidad Total fué estudiado por la subdirectora de planeación con los asesores de TQM Group, junto con otros funcionarios de GNP cuya misión, una vez concluida la capacitación sobre Calidad Total, sería la de servir como elemento de promoción de esta técnica de trabajo, a todos los niveles de la empresa.

Así pues, en lo que resta de este trabajo repasaremos las etapas en las que GNP, fué desarrollando su ingreso hacia la Calidad Total basada en las 14 etapas de Crosby que se manejan en el modelo de Calmbrige.

Los aspectos tomados en cuenta para elegir dicha metodología es que esta constituye un proceso integral que considera la participación total del personal, disminución de costos, énfasis en la prevención de problemas, y sobre todo definición realista de la calidad en cada operación expresada en el cumplimiento de requisitos negociados entre clientes y proveedores, dentro y fuera de la empresa. Resulta pertinente mencionar que dicha metodología no fué implantada ortodoxamente en GNP. Se tomaron en cuenta también aportaciones de los demás autores ya citados, sobre todo el aspecto de concretar las operaciones mas importantes de la empresa en la elaboración de procedimientos por escrito.

A continuación se describirán las actividades llevadas a cabo en cada etapa de nuestra metodología.

Uno

Lograr el compromiso de las mas alta gerencia en la búsqueda de calidad.

Actividades realizadas.

En esta etapa se tuvieron reuniones entre el Director General el Director de The TQM Group y los Subdirectores de otras áreas (Informática, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos entre otras) las cuales discutieron las implicaciones que tendría, echar a andar el movimiento de Calidad Total dentro de Grupo Nacional Provincial.

Durante esta etapa del proceso se evaluó si la inversión adicional para echar andar el proceso de Calidad Total, tal como el contar con un puesto a nivel ejecutivo horas hombre invertidas en capacitación sobre calidad, compra y elaboración del material didáctico, laborar permanentemente aclarando dudas, etc. sería redituable, es decir si traería consigo utilidades futuras. Otra de las actividades realizadas durante esta etapa, fué la de capacitar a los niveles de Subdirección sobre los aspectos teóricos de la Calidad Total, con la finalidad de que los subdirectores se responsabilizarán de difundir el concepto a sus niveles subordinados.

Los encargados de difundir la capacitación inicial, fueron gentes del despacho de TQM y personal de la subdirección de planeación.

Un aspecto muy importante que se cuidó en esta primera etapa fué el hacer notar que el ejemplo lo pusieran la alta y media gerencias, sería básico para que el proceso Calidad Total arraigara.

Fué necesario también el formalizar a la calidad como elemento rector de todas las operaciones de Grupo Nacional Provincial. A este efecto se redactó la política de calidad, misma que fué comunicada a todo el personal a través de los subdirectores de área que se encargaron de difundir los cuestionarios de la metodología.

Política de calidad

En el Grupo Nacional Provincial continuamos con el proceso de cambio para que cada persona tenga una nueva actitud hacia el trabajo.

Administraremos nuestra compañía con calidad y lograremos que las cosas se hagan conforme a lo planeado, de manera que nuestros servicios cumplan con los requisitos pre- establecidos, cambiando el enfoque de cuidar más al cliente que a los agentes.

A efecto de poder dar los cursos sobre Calidad Total, se redactó un manual en donde se explica cada etapa del proceso. Con el tiempo, a medida que la difusión de los conceptos sobre Calidad Total, fué bajando de nivel jerárquico, este manual fue entregado a todos los miembros de la compañía. Cuando un nuevo empleado ingrese a Grupo Nacional Provincial, se le deberá capacitar también sobre estos conceptos.

Como consecuencia de las primeras reuniones entre los funcionarios para discutir el proceso de mejora de las operaciones, quedó constituido el "comite directivo de calidad", integrado por ellos mismos. Su misión consistió en elaborar el plan de implantación del proceso de mejora y a la fecha esta encargado de promover su cumplimiento .

Dos

Lograr el compromiso de la Gerencia media: Gerentes y Jefes de Departamento..

Actividades realizadas.

En esta etapa se ha buscado el involucramiento y compromiso de la gerencia media o sea los Gerentes, los Jefes de Departamento y en general todos aquellos que reportan directamente a los Subdirectores. En la etapa anterior aparentemente se logró una discusión de los conceptos que conforman la Calidad Total y un involucramiento del director y gerentes. En la presente etapa lo que se quiere es lograr un involucramiento del siguiente nivel organizacional, esto en forma descendente, se continuaron las sesiones entre los gerentes y el personal que los reporta.

Se inició también el arraigo del sistema de "administración por objetivos", en estos niveles jerárquicos, incluyendo objetivos específicos de calidad y productividad. Cabe hacer la aclaración que al inicio de movimiento de mejora solamente un 5%, aproximadamente del total del personal llevaba el sistema de "administración por objetivos" en 1994 un 52% del personal aproximadamente, llevan dicho sistema de trabajo, incluyendo personal sindicalizado y de confianza. En esta etapa dos, también se inician sesiones de revisión de avances del proceso de mejora de la calidad. Dichas sesiones se han venido realizando entre gerentes y el personal que les reporta.

Tres Medir la calidad :

Elaborar procedimientos y negociar requisitos entre clientes y proveedores.

Actividades realizadas.

El objetivo de esta etapa ha sido el detectar aquellas áreas u operaciones en donde no se esta trabajando correctamente.

Básicamente nos referimos a aquellas operaciones relevantes o impactantes en términos económicos o de importancia operativa. Se trata de medir que tan apegados hemos estado del 100% en calidad o que tan alejados estamos del 100% en calidad. En Grupo Nacional Provincial se han llevado a cabo sesiones de " tormenta de ideas " primeramente entre gerentes y jefes de departamento, para detectar y dar prioridad a las áreas de mejora o como se les llama en GNP " áreas de oportunidad ".

Un aspecto muy importante de esta etapa en Grupo Nacional Provincial, ha sido la elaboración de procedimientos operativos y descripciones de los puestos. En muchas empresas se acostumbra elaborar los procedimientos de funciones por personas ajenas al manejo del puesto, que aunque tienen conocimientos sobre flujos administrativos, desconocen a detalle el funcionamiento de todos los puestos. Obviamente el experto en cada puesto es la persona que lo desempeña diariamente. Siguiendo esta misma idea dentro de Grupo Nacional Provincial se ha promovido, incluso presionando, para que toda persona elabore descripciones y

procedimientos de las operaciones mas importantes de su función. Como parte de la elaboración de procedimientos, se han tenido que negociar los requisitos de calidad que deben tener los insumos, concretos y abstractos, que cada persona recibe, para que a su vez, su labor sea llevada a cabo con calidad.

Enunciativamente se enumeran a continuación algunos de los procedimientos que se han elaborado en el área de Informática :

- Procedimiento para elaborar a su vez procedimientos.
- Diagramas de flujo de los ciclos aplicativos.
- Procedimientos de trabajo por Depto. .
- Procedimiento de comprobación de gastos de viaje.
- Etc.

Se considera que la elaboración de procedimientos ha sido una de las aportaciones mas relevantes de la Calidad Total a la operación de Grupo Nacional Provincial. Resulta difícil cuantificar en pesos y centavos los beneficios obtenidos de que todo empleado elabore procedimientos de las operaciones mas importantes de su puesto, pero está fuera de duda que esta labor facilita el aprendizaje de los nuevos ocupantes del puesto, además que disminuye los costos de capacitación.

En Grupo Nacional Provincial, dentro de esta etapa se llevaron las siguientes actividades específicas:

- Revisar las descripciones de puestos existentes de todo el personal no olvidando definir:
 - A) La misión del puesto.
 - B) Las actividades mas importantes de dicho puesto.

A continuación se transcriben algunas de las misiones elaboradas por los mismos empleados:

Misión secretaria de Producción en Informática :

"Tener toda la información de la Gerencia de Producción en óptimas condiciones y disponibilidad inmediata".

Misión de Jefe de Depto. de Control :

Garantizar la calidad y oportunidad de los procesos que corren en el Centro de Cómputo.

La utilidad de elaborar las misiones de cada puesto ha sido el concientizar a todos los empleados sobre la finalidad de su labor, con la consecuencia de una mejor definición de los requisitos de calidad de los insumos recibidos por cada puesto así como de los productos entregados a otros puestos.

Con base en la descripción de puestos, cada persona hizo un análisis de sus clientes mas importantes dentro del Grupo. Identificó claramente cuales son los "productos" que entrega a sus clientes y en consecuencia negoció o formalizó los requisitos de calidad de esos productos.

Cada persona identificó también cuales son sus proveedores principales, o sea de quien dependen prioritariamente para lograr su misión y llevar a cabo su labor con calidad y así satisfacer a sus clientes. Esta actividad propició a su vez la identificación de cuales son los suministros que esos proveedores le debían de dar, junto con la negociación de los requisitos de calidad de esos suministros.

No solamente se identificaron y negociaron requisitos de calidad dentro de la organización, sino que también se determinaron los requisitos que los clientes de GNP esperaban en cuanto a la calidad del producto final que vende la compañía, así como el servicio prestado, en cuanto a tiempos de atención, asesoría técnica, etc.

En esta etapa también fué necesario difundir intensivamente la misión de la compañía, así como replantear sus valores fundamentales, la definición de Clientes y nuestros deberes hacia el mismo, a continuación se transcriben estos :

Misión

" Grupo Nacional Provincial tiene como misión fundamental, satisfacer las necesidades de protección y prevención financiera de sus clientes, frente a los riesgos a que están expuestos".

Valores Fundamentales

- 1) Se tiene la responsabilidad de satisfacer plenamente las necesidades, los deseos y las expectativas de sus clientes.
- 2) Se tiene la responsabilidad social hacia sus colaboradores, empleados y agentes.
- 3) Se debe otorgar a sus accionistas retribución por su inversión.
- 4) Obligación por contribuir al sano desarrollo de la industria aseguradora en México.
- 5) Responsabilidad de brindar trato ético y honesto a sus clientes, agentes, empleados, accionistas, proveedores y la comunidad en general.

Definición de cliente

- En Grupo Nacional Provincial el cliente es el principal asegurado.

- La estrategia que sigue GNP para servir al cliente es hacerlo a través de agentes profesionales de seguros y firmas de corredores. Por lo tanto, estos agentes, los Gerentes de zona que los coordinan, los agentes especiales y las firmas de corredores son considerados como los clientes internos más importantes de la empresa.

No solamente la definición y negociación de requisitos en esta etapa se dio entre Nacional Provincial y sus clientes, fué necesario también el definir a los proveedores, de las materias primas y servicios, los requisitos de los insumos que esta empresa adquiere.

En realidad, la calidad del producto que ofrece el Grupo siempre ha cumplido con los requisitos estándar, aún antes de que se implantara el proceso . La utilidad de este no ha sido tanto en la calidad del producto, sino en que ha permitido optimizar el uso de los recursos disponibles y disminuir costos.

Se calcula que los ahorros acumulados obtenidos en los conceptos anteriores durante los últimos dos años, equivalen a un 7% de las ventas de un año. Es una cantidad relevante. Si lo queremos representar como un retorno sobre la inversión, en Grupo Nacional Provincial por cada peso que se invierte en el proceso Calidad Total, este ha traído doce pesos.

Cuatro

Evaluar el costo de la mala calidad medido en pesos

Actividades realizadas.

Como resultado de la detección de aquellas áreas y operaciones en las cuales no se trabajaba con calidad se seleccionaron aquellas mas importantes en términos económicos y se les asignó un costo, llamado costo de calidad. Entre los principales costos de calidad detectados se enuncian los siguientes, mencionando el porcentaje acumulado en los que se han disminuido en relación con las ventas del año:

Costos de calidad	% Ahorrado / Vtas.
- Agilizar la cobranza	1.00 %
- Mejorar el rendimiento de la insumos.	2.00%
- Disminuir los tiempos muertos en las áreas de oficina.	4.00%
Total	<u>7.00%</u>

Resulta adecuado mencionar que no solamente se identificaron costos de calidad cuantificables en pesos y centavos. Los siguientes se detectaron, pero no fue practico asignarles un valor monetario, aunque su importancia en la operación de la empresa es relevante :

- Reducción en los tiempos de llegada a los siniestros por parte de los ajustadores a máximo 40 mins. por evento.
- Se mejoró el estándar de la emisión de pólizas a 5 días.
- Se mejoró la entrega de cheques por siniestros a los clientes a 3 días.

La función de la identificación y cuantificación de los costos de calidad ha sido la de atraer la atención de los empleados y la gerencia sobre cuanto ha costado el no hacer las cosas bien. Este proceso no ha sido una actividad que se haya realizado una sola vez. La idea ha sido el constituir un sistema de información sobre este aspecto. Cada empleado es responsable de informar sobre los costos de calidad de su función. A este respecto, se ha promovido el uso de gráficas comparativas, las cuales son representadas por el personal dentro de sus objetivos anuales. Incluso dentro de estos mismos objetivos se encuentran la eliminación o disminución de estos tipos de costos. Aunque en el papel se aprecia que la implantación de esta etapa es relativamente fácil, en la práctica el que el personal comience a publicar mensualmente sus costos de calidad ha tomado dos o tres años, dependiendo del área. De acuerdo con el gerente de Sistemas, esta tardanza ha constituido uno de los "fracasos temporales mas importantes en este proceso". La causa de este obstáculo ha sido el temor del personal a que se tomarían represalias por sus errores, como sucede en otras empresas con sistema de administración tradicionales. En el caso de Grupo Nacional Provincial, esta etapa se ha ido superando a través de que la alta gerencia evidencie una actitud constructiva en la resolución de problemas.

También se puede mencionar un aspecto común en el que se coinciden todos los estudiosos de la calidad para que esta última se genere: la eliminación de la inseguridad en el ambiente de trabajo, a continuación transcribo la opinión de Edwards Deming sobre este aspecto.:

" Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no entiendan en que consiste el trabajo o que cosa esta bien o esta mal. La gente suele, o bien seguir haciendo las cosas de manera incorrecta, o bien dejar de hacerlas. La pérdida económica producida por el temor es aterradora. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura"

De acuerdo con William Ouchi, autor del libro de la " teoría z", uno de los elementos que explican el éxito de las organizaciones japonesas ha sido el que estas han procurado proporcionar a su personal un ambiente de seguridad laboral, tal como el proporcionarles empleo de por vida.

Mas allá de la discusión de si en México es práctico el otorgar empleo de por vida a los trabajadores, resulta innegable que si queremos ser mas productivos es necesario otorgar seguridad laboral a los trabajadores mexicanos.

Cinco

Concientizar a todos los empleados sobre la calidad: de lo cuesta al no cumplir con los requisitos

El objetivo de esta etapa de acuerdo con el manual de Grupo Nacional Provincial es :

" Realizar una serie de eventos en los cuales se pretende obrar una clara conciencia y responsabilidad de todos los integrantes de la organización, hacia la calidad de todas nuestras actividades, operaciones, productos y servicios ".

En realidad esta etapa es continuación de la número dos, " Involucrar a la gerencia media ", la que pretendió comprometer en el proceso Calidad Total a los Niveles de supervisión, mismos que dentro de la estructura organizacional de Grupo Nacional Provincial, representan desde el primer nivel jerárquico partiendo de la dirección general. La diferencia de la etapa dos mencionada y la etapa cinco radica en que esta última ha pretendido involucrar a los niveles jerárquicos mas bajos dentro de la organización como son empleados y trabajadores (aunque no ha funcionado).

Las actividades realizadas en esta etapa han sido:

- Juntas de jefes de departamento con sus subordinados en donde se discute la conveniencia de mejorar las operaciones.
- Seminarios de capacitación sobre los principios de Calidad Total a todo el personal. En este punto cabe mencionar que no solamente se ha dado capacitación en los principios y pasos de Calidad Total sino que se ha formalizado capacitación sobre:

Control estadístico de procesos, técnicas de manejo de juntas y solución de problemas, administración por objetivos, administración del tiempo, cursos Deming, cursos Juran, just in time, desarrollo organizacional, etc. En Grupo Nacional Provincial se tiene actualmente un índice de 4% de tiempo de capacitación con respecto al tiempo laborable. De este índice, una tercera parte de la capacitación es exclusiva sobre aspectos de calidad productividad.

-Durante esta etapa se llevaron a cabo cursos sobre carteles alusivos al mejoramiento de las operaciones. En estos cursos se reafirmó el símbolo de GNP con la figura de El Quijote de la Mancha.

Podemos considerar, que esta etapa al igual que otras, no ha sido un evento aislado en el tiempo, sino constituye un proceso permanente en todo el personal, el cual paulatinamente (literalmente al paso de los años) es asimilado por los empleados y ejecutivos. Al respecto el manual de Calidad Total de GNP destaca que "...en una palabra toda aquella actividad del día con día que muestre el ejemplo de cumplimiento de nuestras obligaciones será parte de esta etapa del proceso de Calidad Total".

La concientización sobre la calidad no se logra solamente con un seminario o curso, sino que será necesario repasos constantes y permanentes sobre los fundamentos y pasos para lograr la nueva cultura de trabajo.

Otro medio que se ha utilizado para este cambio de actitud ha sido el boletín informativo a través del cual cada mes aparecen editoriales y artículos sobre conceptos y pensamientos de los diferentes gerentes y jefes de departamentos, hablan sobre su involucramiento en el proceso de mejora. Así mismo, este boletín sirve para comunicar objetivos y avances de los mismos.

Seis.

Formar equipos de acción correctiva para eliminar los costos de la mala calidad identificados.

Actividades realizadas.

Dentro de esta etapa la alta gerencia de la empresa al inicio del proceso de la calidad seleccionó los mayores problemas (los mas costosos) y eligió a las personas mas idóneas para eliminarlos.

Estos equipos de acción correctiva se formaron cada uno con cuatro o cinco personas en varios departamentos. En el año de 1992 , que fué prácticamente al año del inicio del proceso Calidad Total se formaron 15 de estos equipos de trabajo; en 1993 se formaron nuevamente 12 equipos. En 1994 se formaron solamente 4 equipos ya que se tuvieron problemas de control de actividades de dichos grupos, por lo que se tomó la decisión de no general nuevos grupos de trabajo hasta terminar los planes de acción que ya estaban fundados.

Entre los proyectos terminados por equipos de acción correctiva se han solucionado problemas sobre seguridad , mismos a los que no es práctico asignarles valores monetarios y otros de los cuales no se han cuantificado el ahorro obtenido. Se calcula el importe acumulado de este ultimo en un 3% de las ventas anuales.

Cabe mencionar que un 20% del personal de la empresa interviene cuando menos en un equipo de acción correctiva.

Siete.

Planear un programa para celebrar un " día compromiso de cero defectos"

Actividades realizadas.

El programa " cero defectos " se llevo a cabo en 1994 y consistió en lo siguiente: se nombró un comité integrado por gerentes y supervisores que elaboraron un plan de acción que tuvo como principal objetivo reforzar los conceptos Calidad Total e involucrar completamente al 100% del personal. Lo anterior se hizo a través de campañas de difusión de la filosofía Calidad Total en carteles, concursos de logotipos, juntas en todos los departamentos en las cuales se discutieron aspectos para mejorar la calidad y productividad.

Otro tanto se hizo con los proveedores de Grupo Nacional Provincial. Se les explicaron las implicaciones y la necesidad de llevar a cabo negociaciones de requisitos que la empresa necesita. Todo el programa se llevo a cabo durante nueve meses y culminó con la revisión del proceso.

Ocho

Entrenar a los supervisores para que participen activamente como elementos promotores de la calidad total con sus subordinados.

Actividades realizadas

En Grupo Nacional Provincial el concepto de supervisor está referido a toda aquella persona que tenga bajo su cargo a otra, cuando menos. Se ha tratado de cambiar la imagen del supervisor/capataz tradicional, que se ocupaba de vigilar quien trabajaba y quien no para pasar a una etapa en la cual, se ha logrado que cada subordinado esté pendiente y se responsabilice por la calidad de sus actividades. Dentro de este contexto el supervisor moderno ahora se preocupa por ayudar y desarrollar a sus subordinados comenzando por aquellos que mas lo necesitan. De hecho se ha pretendido involucrar directamente a todos los supervisores a través de cursos formales en auditorios de capacitación, así como la capacitación personalizada en el lugar de trabajo.

Esta etapa ocho busca que cada supervisor, conozca, entienda y acepte las nuevas formas de trabajar y las trasmita a sus subordinados. Se busca que los mas expertos en los principios del proceso de la calidad sean los Directores, Subdirectores y Gerentes, requisito para lograr un arraigo duradero y profundo de la Calidad Total.

Tanto en los cursos básicos de dos días sobre Calidad Total, como en los repasos de seis horas cada uno, los supervisores participan activamente en la difusión e incluso dando el curso completo de Calidad Total ellos mismos. Otra de las formas en que se ha dado la participación de los jefes en este proceso ha sido a través de liderar los equipos de acción correctiva, en los cuales se ha logrado eliminar o disminuir costos de calidad importantes.

Nueve

Celebrar un " día de cero defectos "

Actividades realizadas

Grupo Nacional Provincial pretende celebrar el " día cero defectos " en el año de 1997 cuando gane el premio nacional de calidad ya que se esta trabajando fuertemente para lograrlo.

Diez

Fijar metas de mejoramiento de la calidad.

Actividades realizadas.

En Grupo Nacional Provincial esta etapa se ha logrado aprovechando la teoría y práctica del sistema de "administración por objetivos" y se puede resumir el avance en los siguientes datos : al inicio de la implantación del proceso de la calidad solamente un 5% del personal adoptó la metodología y en 1994 el 30%, incluyendo en este último porcentaje empleados sindicalizados. Se pretende que en los próximos dos años se tenga a la totalidad del personal aplicando esta metodología.

Ejemplos típicos de objetivos son: 'Lograr 80 % en la siniestralidad en el ramo de automóviles, tener índices de ausentismo no mayores al 5 % mensual, , atender a los clientes a la primera llamada en menos de 1 minuto cuando reportan algún siniestro.

La implantación de esta metodología se comenzó con la difusión de conceptos por medio de cursos, a la fecha se llevan a cabo revisiones de avances de objetivos cada tres meses, participando en ellas principalmente Subdirectores. Es un evento importante para todos los empleados. Se han obtenido avances importantes, tanto en aspectos económicos como en aspectos laborales y de motivación. Además de que las funciones se vuelven autoadministrables .

nce

Eliminar la causa de los obstáculos que impiden lograr la calidad

Actividades realizadas.

Como premisa fundamental de esta etapa está el hecho de que conforme van avanzando las etapas de Calidad Total todas las personas se van comprometiendo e involucrando. Sin embargo por muy buenas que sean las intenciones que tengan los miembros de la organización existen obstáculos voluntarios e involuntarios que impiden lograr la calidad en ciertas actividades o funciones. Es por eso que en esta etapa se trata de implantar la herramienta denominada "ecer" (eliminación de causas de error), la cual consiste en un sistema de comunicación basado en un formato sencillo en el cual todos los jefes solicitan a sus subordinados que escriban sus problemas que tienen en sus puestos los cuales les impiden hacer su trabajo con calidad. Una vez que el subordinado describe el problema que esta ocurriendo, el jefe empieza a ayudarlo y entre los dos eliminan la falla.

En Grupo Nacional Provincial esta herramienta se empezó a aplicar en 1994 en un departamento y se espera que un año después ya lo estén aplicando en otros departamentos de la empresa, ya que se pretenden resolver muchos problemas sin la necesidad de crear equipos de acción correctiva, solamente con la participación de un jefe y su subordinado. Cuando entre estos últimos no se pueda resolver el problema , sería necesaria la intervención de otro nivel jerárquico superior, con lo cual el "ecer" se convierte en un sistema de comunicación vertical que ayuda a dar a conocer a la alta gerencia el tipo de problemas existentes en los niveles jerárquicos inferiores.

Finalmente, uno de los aspectos mas importantes que se ha respetado en esta etapa es que una vez que el subordinado describe el problema u obstáculo en la herramienta ecer, el jefe debe de analizarlo y dar una respuesta en un máximo de dos días, para que el empleado conozca cuando estará resuelto el problema.

Doce

Otorgar reconocimiento a los empleados por sus logros

Actividades realizadas

Es política de Grupo Nacional Provincial el otorgar reconocimiento a sus empleados que han realizado actividades exitosas en los siguientes puntos:

- Disminuir costos de calidad importantes.
- Participar en equipos de acción correctiva de problemas.
- Cumplimiento en los objetivos de mejora de la calidad-productividad.
- Participar en la difusión y capacitación sobre Calidad Total.
- En general a toda actividad relevante realizada por algún empleado.
- Haber concluido con éxito algún peldaño en la carrera profesional.

El reconocimiento otorgado no es económico. Se dan diplomas o cartas firmadas por la alta dirección de la empresa. Se hacen menciones a personas o equipos de trabajo en el boletín informativo de GNP llamado Diálogo. A la fecha se han otorgado reconocimientos a empleados que han contribuido en algún tipo de acción correctiva por sus logros.

Es pertinente mencionar que el otorgar reconocimiento, aunque es una política del grupo, se venía dando de manera espontánea, quizás por motivos de índole cultural. El objetivo es que el reconocer y apoyar el desarrollo ajeno se ha convertido en una costumbre dentro de la organización para mejorar a la misma alcanzando así un máximo en la aplicación de la calidad. Con esto indudablemente se logra un elevado espíritu de equipo, requisito para que una empresa sea exitosa.

Trece

Formar consejos de calidad ; Analizar lo realizado planear el siguiente ciclo.

Actividades realizadas.

Esta interesante etapa dentro del proceso de la calidad corresponde a la del control en el proceso administrativo clásico, es decir, medir el desempeño real contra los objetivos o normas fijadas de antemano, para repetir las acciones exitosas y analizar y corregir aquellas que no lo fueron tanto. A este efecto en Grupo Nacional Provincial se está formado un comite de calidad integrado por el Director ejecutivo los subdirectores de área, quienes son responsables de implantar la calidad en su área respectiva. Este equipo de trabajo de alto nivel jerárquico se reúne periódicamente para dar seguimiento a los objetivos.

Entre las conclusiones derivadas de estas reuniones se pretende:

Resumir el proceso de la calidad original de los 13 pasos originales a solamente 8 pasos. esto con la finalidad de simplificar su aplicación a todo el personal.

Hacer énfasis en el ejemplo de la alta gerencia para que el proceso de la calidad arraigue. A este respecto es interesantísimo mencionar que se han llevado a cabo reuniones de "feedback" o "retroalimentación" en las cuales el director y gerentes solicitan en público sugerencias a empleados y trabajadores y aceptan críticas sobre su desempeño. Experiencia que ha limpiado el clima de la empresa y democratizado su funcionamiento. Se conoce otra organización donde se haya realizado esta dinámica en México.

La necesidad de elaborar procedimientos sobre las principales funciones de cada puesto. Se espera que este procedimiento se pueda convertir en "check lists" o "programas de trabajo" de cumplimiento mensual, herramienta que se espera facilite el trabajo y la supervisión de las operaciones.

Al igual que muchas otras empresas mexicanas, Grupo Nacional Provincial ha tenido que incrementar sus utilidades ya no por el aumento de sus ventas sino en la reducción de costos innecesarios, es decir de calidad. Por esto una de las conclusiones derivadas del consejo de calidad ha sido de acelerar la identificación y reducción de áreas u operaciones con costos de calidad importantes.

La capacitación ha sido otro aspecto apoyado como resultado de sus reuniones del consejo de la calidad. Se busca incrementar su porcentaje sobre el total de horas trabajadas. Con esto se espera encontrar mejores formas de trabajar, incrementar la productividad, desarrollar a las personas y prepararlas para ocupar puestos mas altos en el futuro.

Catorce

Repetir de nuevo el proceso de la calidad

Actividades realizadas.

Toda organización es dinámica, no permanece estable. Esta sujeta a cambios de personal y directivos. Venta de nuevos productos y cesación de otros. Riesgos en el mercado, nueva competencia, incremento de costos y mano de obra, etc. De allí que el proceso de la calidad necesite de dinamismo en este mismo grado para ser realmente útil.

La última etapa de este proceso se refiere precisamente a su total repetición. Esto no quiere decir exactamente que se han tenido que volver a repetir secuencialmente todas las etapas cualitativas sino más bien destacar el hecho de que el proceso de la calidad es permanente. Se busca en su conocimiento y aplicación sea una costumbre natural de la organización.

Todo el tiempo se está involucrando a los jefes. Todo el tiempo se trata de identificar costos innecesarios y disminuirlos. Siempre se trabaja en equipo. Quieren que todas las actividades estén bien echas, de acuerdo con el compromiso con la calidad. Necesitan de objetivos para cumplirlos. Hacen procedimientos para conocer y cumplir su trabajo. Se capacitan, necesitan ser reconocidos por su buen desempeño. Cometen errores y analizan sus causas para no repetirlos. Todo esto en un proceso permanente que esperan los mejore como personas y los ayude a ser la mejor opción para el cliente, valor principal de **Grupo Nacional Provincial**.

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE LA CALIDAD.

LOGROS

Como resultado de tres años de aplicar la Calidad Total en Grupo Nacional Provincial se han obtenido logros en los aspectos siguientes:

Aspecto económico

- Disminución acumulada de costos de calidad equivalente al 7% sobre las ventas de un año.
- Contribución a la participación de los trabajadores en las utilidades de modo que el último año se repartió por este concepto el equivalente a tres meses de salario mínimo por cada trabajador
- Aceleramiento en la recuperación de la cartera nacional

Aspecto laboral

- Buenas relaciones con el sindicato que hacen lejana la posibilidad de alguna huelga.
- Incremento en el porcentaje de capacitación sobre horas hombre trabajadas de 1.8% a 4% en la actualidad.
- Reducción en un 75% en los índices de rotación y ausentismo.
- Reducción del número incapacidades de 5 % por año, a 3 % en la actualidad.

Aspecto comercial.

- Incremento en la utilización de la capacidad instalada de las oficinas de un 80% a un 100% en la actualidad.
- Alto nivel de servicios a los clientes, incrementando el número de personal en un 200 % en las áreas estratégicas de reporte de siniestros.

Aspectos de calidad/productividad

- Disminución del tiempo laborado después de horarios de trabajo de empleados administrativos.
- Tener procedimientos elaborados por los mismos empleados sobre las principales actividades de su puesto en la cantidad suficiente por área.
- Incremento en la participación en el programa de administración por objetivos de un 5% en el inicio del proceso Calidad Total hasta un 55% en la actualidad.
- Mejora en el flujo de la información como consecuencia del cambio de actitud y la negociación de requisitos entre clientes y proveedores internos.

Areas de mejora

De acuerdo con la pláticas sostenidas con la Subdirectora de planeación responsable de implementar y como participante dentro del proceso de Calidad Total se consideró como áreas de mejora los siguientes aspectos:

- Se ha presentado un fenómeno interesante en cuanto al involucramiento y compromiso de la gerencia media, o sea jefes de departamento y supervisores. Aunque la alta gerencia y los más bajos niveles jerárquicos apoyan activamente el proceso, la gerencia media no tanto. Esto de alguna manera rompe la cadena, pues los jefes y supervisores deben ser los encargados de liderar los equipos de trabajo sobre la calidad, de modo que solamente alguno de dichos equipos de acción correctiva trabajan regularmente. Se puede interpretar este hecho como resultado de la falta de costumbre de trabajo en equipo y de alguna manera el no querer dejar de trabajar tradicionalmente y quizás perder algo de poder.

- Se ha percibido resistencia en los empleados para cuantificar sus costos de calidad en pesos. Se piensa que la persona que cometió el error (que por cierto en toda empresa se cometen) pueda ser despedida. Aunque a la fecha a nadie se ha despedido por cometer errores, por costosos que sean.

- Todos los estudiosos de la calidad recomiendan el uso de herramientas estadísticas para analizar problemas tanto de producción como administrativos y medir objetivamente la calidad en Grupo Nacional Provincial el uso de las herramientas estadísticas es común.

Conclusiones

Aunque en la empresa analizada en el caso práctico se detectaron áreas de mejora en el proceso de la calidad, los éxitos obtenidos han sido superiores. Ya que esta filosofía o técnica de trabajo proporciona principios aplicables de manera general, tanto en las grandes empresas como en las pequeñas. Resalta el hecho de que muchos de sus principios o etapas tienen años de ser aplicados en todo el mundo, aunque de manera aislada o sistemática. La aportación de la administración por calidad radica en que es un proceso integral, acerca el proceso administrativo a todas las personas.

El proceso de la calidad también ha aportado elementos nuevos a la administración:

Participación total del personal.

Compromiso de la alta dirección.

Uso masivo de herramientas estadísticas.

Enfoque al cliente o consumidor.

Búsqueda de la calidad entre sus iguales.

Utilidades y costos.

La asunción de la alta dirección de la responsabilidad primaria en los resultados de la empresa, sin echarle la culpa a los subordinados y definición realista de la calidad como cumplimiento de requisitos y normas preestablecidas, producto del estudio de las necesidades de los clientes y la negociación.

Este proceso cualitativo, debe ser programado de acuerdo a cada organización. Un traje a la medida de acuerdo con su ambiente cultural, sus problemas y recursos disponibles. Sin embargo existen aspectos que no deben descuidarse:

- Compromisos de la alta dirección.
- Definición de la misión de la empresa y la misión de los puestos.
- Adoptar la búsqueda de la calidad como una política.
- Elaborar procedimientos.
- Negociar requisitos.
- Otorgar permanente capacitación.
- Trabajar realmente en equipo, etc.

Actualmente las empresas exitosas mundialmente son las que trabajan bajo esta filosofía. Las empresas mexicanas necesitan sobrevivir bajo esa competencia. Razón por la cual no solamente se recomienda la búsqueda de la calidad en las operaciones de la empresa, sino que este debe ser un requisito de supervivencia en un mercado de enfoque al consumidor .

Bibliografía

- " Calidad, Productividad y Competitividad "
W. Edwards Deming
Ediciones Díaz de Santos, 1989
- " La Calidad no cuesta "
Phillip Crosby
Editorial CECSA, 1991
- " ¿ Que es el Control Total de Calidad ? "
Kaoru Ishikawa
Editorial Norma, 1994
- " Juran y el Liderazgo para la Calidad "
J. M. Juran
Ediciones Díaz de Santos, 1989