

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

**UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

"CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS"

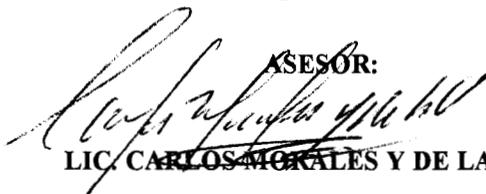
T E S I S

**Que para obtener el Título de
Licenciado en Administración**

PRESENTA:

CONSTANTINA SANTOS CARREÑO

ASESOR:



LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA

MEXICO, D.F.,

1995.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES: ROSA Y HERMILO

GRACIAS, POR HABERME INCULCADO QUE LOS GRANDES ANHELOS SE LOGRAN A BASE DE CONSTANCIA Y TENACIDAD.

A MI ESPOSO: ALEJANDRO

POR BRINDARME SU CARIÑO, APOYO Y COMPRENSION EN LOS MOMENTOS MAS DIFICILES.

A MIS HERMANOS: FRANCISCO, LIDIA, ESPERANZA Y GLORIA.

AGRADEZCO EL APOYO QUE ME BRINDARON, LO CUAL FUE UN ALICIENTE PARA SEGUIR ADELANTE.

AGRADECIMIENTOS.

JLC.
IT = 596/2002

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
POR LA OPORTUNIDAD DE FORMARME
PROFESIONALMENTE.

AL LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA, POR SU
VALIOSA ASESORIA PARA EL DESARROLLO DE
ESTA INVESTIGACION.

A LOURDES LUNA CASTILLO E INES
SANTAMARIA, POR SU INCONDICIONAL APOYO Y
AMISTAD.

INDICE GENERAL

	Pág.
PLANTEAMIENTO	(v)
HIPOTESIS	(vi)
OBJETIVO	(vii)
INTRODUCCION	(viii)
CAPITULO I DESARROLLO HISTORICO DEL MOVIMIENTO HACIA LA CALIDAD TOTAL	
A . LA CALIDAD EN LA EPOCA ARTESANAL	1
B. LA CALIDAD A PARTIR DE LA EPOCA INDUSTRIAL	
1. EL CONTROL DE LA CALIDAD MEDIANTE LA INSPECCION	2
2. CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD	3
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	6
CAPITULO II CONTROL DE CALIDAD	
A. CIRCULOS DE CALIDAD	
1. ¿QE ES UN CIRCULO DE CALIDAD?	10
2. ORIGENES	
3. ACTIVIDADES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	11
CAPITULO III HACIA LA CALIDAD TOTAL	
A. ESTRATEGIAS PARA LA CALIDAD TOTAL	21
B. LA CALIDAD TOTAL EN EL ENFOQUE DE SISTEMAS	28
1. LOS SISTEMAS ACTUALES DE CALIDAD	29
2. EL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD Y LA TECNOLOGIA DE INGENIERIA DEL CONTROL DE CALIDAD	30
3. LA INGENIERIA DE SISTEMAS Y EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE SISTEMAS	
4. LA INGENIERIA Y LA ADMINISTRACION DE SISTEMAS PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD	32
5. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL	33

CAPITULO IV	LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	
	A. CALIDAD DEL SERVICIO	34
	* CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	
	B. PRODUCTIVIDAD	35
	1. CONCEPTO	
	2. DEFINICIÓN	
	3. TÉCNICAS PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	
	4. INSTRUMENTOS PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	
	5. INDICADORES O REPORTES DE LA PRODUCTIVIDAD	
	6. OBSTACULOS Y PROBLEMAS	
	7. COMBINACION DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	
	8. PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIO	
	C. ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD	41
CAPITULO V	DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA A LA ADMINISTRACION DEL SERVICIO	
	A. LA ADMINISTRACION POR PROYECTOS, MULTIPLE Y CREATIVA	49
	B. ADMINISTRACION POR CALIDAD	54
	C. ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION DEL SERVICIO	56
CAPULO VI	NORMA ISO 9000	
	A. ANTECEDENTES DE LA NORMA	57
	B. LA NORMA EN LOS SERVICIOS	60
	1. OBJETIVOS DEL SISTEMA	
	2. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA	
	3. COMPROMISO DEL PERSONAL	
	4. ELEMENTOS DEL SISTEMA	

VII	DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	
	A. ANTECEDENTES HISTORICOS DE AMERICAN EXPRESS EN MEXICO.	62
	B. DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO	64
	1. MEDICIONES DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TELEFONICO (DE SERVICIO A CLIENTES-TARJETAS)	
	* MODELO DE CALIDAD TOTAL APLICADO EN LA EMPRESA AMERICAN EXPRESS	68
	C. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL Y COMPARACION CON EL MARCO TEORICO	73

CONCLUSIONES

CITAS TEXTUALES

BIBLIOGRAFIA

PLANTEAMIENTO

ACTUALIZACION EN LIDERAZGO EN LAS RAMAS DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE VIAJE, EN BASE EN PROMOVER PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA MAS ALTA CALIDAD, AL CLIENTE A UN CORTO PLAZO.

HIPOTESIS

**ES POSIBLE LA APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL A NIVEL INTERNACIONAL EN
UNA EMPRESA DE SERVICIOS MEXICANA CON LIDERAZGO EXTRANJERO**

OBJETIVO

El objetivo de la presente tesis es explicar de manera clara y precisa como funciona una empresa de servicios en el área de recepción de llamadas de servicio al cliente, y como aplica dicha empresa la calidad total.

Establecer la aplicación de estrategias de nivel internacional en la empresa, el área de servicios al cliente con la finalidad de hacer las mejoras al sistema de calidad total en las empresas mexicanas para lo cual tomamos como ejemplo a la empresa American Express - México, ya que se ha basado en la experiencia y teorías existentes sobre el tema para lograr de manera dinámica la calidad total.

INTRODUCCION

La tendencia mundial en los mercados hacia el incremento de la competitividad, debida en gran parte a la integración regional, al aceleramiento de escalada tecnológica, a la aparición de nuevos competidores y al desarrollo de nuevos productos, hace que las empresas incluyan en sus agendas el tema de la Calidad Total.

Los principios de la Calidad Total pueden, y más aún deben, ser aplicados en todo tipo de empresas comerciales, sean estas de servicios o industriales. En la práctica esto no es así y son muy pocas las empresas dedicadas a brindar servicio al cliente las que han implementado el sistema de Calidad Total, ya sea por desconocimiento sobre el tema, incluyendo la creencia de que sólo es aplicable en la industria, o por que se piensa tiene un costo muy elevado para la misma.

La metodología utilizada en la presente investigación (tesis) inicia con un análisis documental de los diferentes autores que han escrito sobre el tema y se extractan las partes más importantes, asimismo, en un segundo momento, se plasmó información proporcionada por la empresa American Express-México, la cual implementa controles de calidad muy precisos, los cuales la han llevado a distinguirse por la calidad del servicio que presta.

Por otra parte, dentro de la investigación realizada en American Express se empleo un cuestionario abierto dirigido a ubicar el estado actual de la Calidad Total en la empresa.

Los capítulos del I al VI servirán como marco teórico con objeto de proporcionar las bases necesarias en cuanto a técnicas y herramientas existentes para la implantación de un sistema de Calidad Total.

En el capítulo VII, se mostrarán los resultados del desarrollo de la investigación realizada a la empresa American Express México, en la cual se determinará la importancia y la aplicación de estos sistemas dentro de las empresas de servicios.

CAPITULO I

DESARROLLO HISTORICO DEL MOVIMIENTO HACIA LA CALIDAD

"Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa entonces un juicio positivo con respecto a las características del objeto. El significado del vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección. El concepto de perfección durante la Edad Media era tal, que se consideraba como obra perfecta sólo aquella que no tenía ningún defecto".(1)

A. CALIDAD EN LA EPOCA ARTESANAL

Los trabajos de manufactura en la época preindustrial, como eran prácticamente labores de artesanía, tenían mucho que ver con la obra de arte. El artesano ponía todo su empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras cuidando incluso que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos de la época, dado que de la perfección de su obra dependía su prestigio artesanal.

"El juicio acerca de la calidad del producto tenía entonces como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba de un producto, como podría ser una herramienta o un determinado vestido o traje, exponía sus necesidades al fabricante quien lo elaboraba de acuerdo con los requerimientos establecidos por el cliente".(2) Como eran trabajos "hechos a la medida", el productor sabía de inmediato si su trabajo había dejado satisfecho al cliente o no.

B. CALIDAD A PARTIR DE LA EPOCA INDUSTRIAL

Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambio. El taller se dio su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción y que por consiguiente eran reemplazadas.

El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicará a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Dichos procedimientos han ido evolucionando, sobre todo, durante estos últimos tiempos; lo cual ha sido a su vez ocasión para que se pusieran de relieve determinados matices involucrados en el concepto de calidad.

En este proceso de evolución se distinguen cuatro diferentes etapas:

- * la etapa en la que se cuida la calidad de los productos mediante el trabajo de inspección;
- * la etapa en al que se cae en la cuenta de que la atención a la calidad exige observación del proceso a fin de mejorarla;
- * la etapa en la que, además del mejoramiento del proceso se percibe la necesidad de asegurar el mejoramiento introducido;
- * y, finalmente, la etapa en que la administración misma redefine su papel con el propósito de que la calidad del producto sea la estrategia a emplear para tener éxito frente a los competidores.

1. EL CONTROL DE LA CALIDAD MEDIANTE LA INSPECCION

Esta etapa coincide con el periodo en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie. Ante esta situación era necesario ver si el artículo, al final de la línea de producción, resultaba apto o no, para el uso a que estaba destinado; por eso, en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial cuyo cargo tuviera la tarea de inspección. A este nuevo organismo se le denominó departamento de control de calidad.

"Según Frederick W. Taylor, el iniciador de la Administración Científica, toca a la administración definir la tarea de los operarios y especificarles el procedimiento y la relación que debe darse entre tiempos y movimientos. La tarea de control de calidad compete a los supervisores. Es esta una de sus ocho tareas específicas".(3)

"G. S. Radford, en su obra *The Control of Quality in Manufacturing*, afirma que la inspección tiene como propósito examinar de cerca y en forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar los errores; una vez que éstos han sido identificados, personas especializadas en la materia deben ponerles remedio".(4) .Lo importante es que el producto cumpla con los estándares establecidos, porque el comprador juzga la calidad de los artículos tomando como base su uniformidad, que es resultado de que el fabricante se ciña a dichas especificaciones.

La inspección no sólo debe llevarse a cabo en forma visual, sino además con la ayuda de instrumentos de medición. Radford propone métodos de muestreo como ayuda para llevar a cabo el control de calidad, más no fundamenta sus métodos en estadística; habla además, como debe organizarse el departamento de inspección.

2. EL CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD

Los trabajos de investigación llevados a cabo, en la década de los treinta por Bell Telephone Laboratories fueron el origen de lo que actualmente se denomina el control estadístico de la calidad (Statiscal Quality Control SQC).

A este grupo de investigadores pertenecieron entre otros W.A Shewhart, Harold Dodge, Harry Roming y, más tarde, G. D. Edwards y Joseph Juran, quienes con el tiempo iban a ser figuras prominentes del movimiento hacia la calidad.

"En 1931, W.A. Shewhart publicó su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, que significó un avance definitivo en el movimiento hacia la calidad. El autor proporciona una definición precisa del control a efectuarse en el proceso de manufactura, desarrolla técnicas eficaces para monitorear y evaluar día a día la producción, al mismo tiempo que propone diversas formas para mejorar la calidad".(5)

Shewhart fue el primero en reconocer que en toda la producción industrial se da variación en el proceso.

Esta variación debe ser estudiada con los principios de la probabilidad y la estadística. Observó que no pueden producirse dos partes con las mismas especificaciones, lo cual se debe, entre otras cosas a las diferencias que se dan en la materia prima, a las diferentes habilidades de los operadores y a las condiciones en que se encuentra el equipo. Más aún, se da variación aún en las piezas producidas por un mismo operador y con la misma maquinaria.

La administración debe tomar en cuenta este hecho, relacionado íntimamente con el problema de la calidad. No se trata de suprimir la variación,- esto resulta prácticamente imposible-, sino de ver qué rango de variación es aceptable sin que se originen problemas. El análisis expuesto tuvo su origen en el control estadístico de Shewhart.

Mientras Shewhart proseguía con su trabajo con respecto al control del proceso, otros investigadores de la misma compañía, principalmente Harold Dodge y Harry Roming, avanzaban en la forma de llevar a cabo la práctica del muestreo, que es el segundo elemento importante del control estadístico del proceso.

Las técnicas del muestreo parten del hecho de que en una producción masiva es imposible inspeccionar todos los productos, para diferenciar los productos buenos de los malos. De ahí la necesidad de verificar un cierto número de artículos entresacados de un mismo lote de producción para decidir sobre esta base si el lote entero es aceptable o no.

Sin embargo, esta forma de proceder incluye riesgos: debido a los defectos de unas cuantas muestras se puede rechazar todo un lote de producción de calidad aceptable, como también se puede pasar como bueno un lote que en realidad debería ser rechazado. Los investigadores, que consideraron este problema como riesgo del productor y del consumidor, desarrollaron también algunas técnicas para solventarlo.

La participación de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de producir armamento en grandes cantidades fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas de control estadístico de la calidad.

"En diciembre de 1940, el Departamento de Guerra de Estados Unidos formó un comité para establecer estándares de calidad. Dicho departamento se enfrentó con el problema de determinar los niveles aceptables de calidad de las armas e instrumentos estratégicos proporcionados por los diferentes proveedores. Se presentaron dos alternativas: o se daba un entrenamiento masivo a los contratistas en el uso de gráficas del control del proceso, o bien, se desarrollaba un sistema de procedimientos de aceptación mediante un sistema de muestreo a ser aplicado por los inspectores del gobierno. Se optó por esta segunda forma de proceder; y en 1942 el Departamento de Guerra estableció la sección de Control de Calidad, Organismo en el que ocuparon puestos relevantes algunos especialistas en estadística de la Compañía Bell Telephone Laboratories".(6)

La necesidad de elaborar programas de entrenamiento en asuntos referentes al control de calidad con la cooperación de importantes universidades de Estados Unidos, fue la ocasión para que los conceptos y las técnicas del control estadístico se introdujeran en el ámbito universitario.

Los estudiantes que habían tomado cursos comenzaron a integrar sociedades locales de control de calidad. Fue así como se originó la American Society for Quality Control (ASQC por sus siglas en inglés) y otras más.

A finales de la década de los cuarenta, el control de la calidad era parte ya de la enseñanza académica. Sin embargo, se le consideraba únicamente desde el punto de vista estadístico y se creía que el ámbito de su aplicación se reducía, en la práctica, al departamento de manufactura y producción.

Se inicia una nueva etapa en el movimiento hacia la calidad sólo hasta el momento en que se perciben las implicaciones que el control estadístico de la calidad tiene para la administración.

3. EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Esta tercera etapa se caracteriza por dos hechos muy importantes: la toma de conciencia por parte de la administración del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad y la implantación del nuevo concepto de control de calidad en Japón.

Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ya que en esta forma era posible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos. Este trabajo se consideraba responsabilidad de los estadísticos.

Sin embargo, era necesario que quedara asegurado el mejoramiento de la calidad logrado; lo cual significaba que había que desarrollar profesionales dedicados al problema del aseguramiento de la calidad y que, más aún, había que involucrar a todos en el logro de la calidad. Todo lo cual requería un compromiso mayor por parte de la administración. El que la alta gerencia estuviera dispuesta a adquirir un compromiso de este género implicaba una partida presupuestal dedicada específicamente a atender programas de calidad; y el que la administración estuviera dispuesta a hacer dicha erogación significa que era consciente de que el producto defectuoso incidía en los costos de producción, ahora hasta que grado la inversión hecha aseguraría la calidad , justificando el ahorro que significaba evitar el producto defectuoso ,tales eran, en el fondo, los problemas que se planteaban al inicio de esta nueva época del desarrollo del movimiento hacia la calidad.

Cuatro son ahora los autores más importantes que figuran: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Philip B. Crosby. Deming pone de relieve la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos. Juran investiga los costos de la calidad. Feigenbaum, por su parte, concibe el sistema administrativo como coordinador, en la compañía, del compromiso de todos en orden al logro de la calidad . Crosby es el promotor del movimiento denominado cero defectos.

Edward Deming ocupa un lugar preponderante en el movimiento hacia la calidad debido, sobre todo, a su planteamiento visionario de la responsabilidad de la administración y a la influencia que tuvo en el movimiento japonés hacia la calidad.

"Su planeamiento es el siguiente: si se mejora la calidad, disminuyen los costos. La reducción de costos juntamente con el mejoramiento de la calidad se traducen en mayor productividad. La empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va a permitir permanecer en el mundo de los negocios conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados. Hacer este cambio en el sistema es tarea de alta gerencia".(7)

Dado que la alta gerencia es responsable del sistema y puesto que gran parte de los productos defectuosos se derivan del sistema mismo, es la alta gerencia, y no los trabajadores, la responsable en mayor medida(del 85 %) de los productos defectuosos. Si la alta gerencia quiere cumplir con la responsabilidad que le compete en esta época de gran competitividad, debe llevar acabo determinadas acciones (los catorce puntos de Deming) que le van a permitir hacer el cambio del sistema. El planteamiento de Deming se publicó en su obra Quality, productivity, and Competitive Position, editada en 1982.

"Joseph Juran, en su libro Quality control handbook editado en 1951, trató el tema de los costos de la calidad y de los ahorros substanciales que los administradores podían lograr si atendían inteligentemente el problema. Estos ahorros los compara el autor con el " oro de una mina " que es necesario saber explotar. Algunos costos de producción son inevitables, pero otros se pueden suprimir. Son inevitables los relacionados con el control de calidad. Los que se pueden suprimir son los que se relacionan con los productos defectuosos, como son el material de desecho, las horas invertidas en reparaciones, en retrabajo y en atender reclamaciones, y las perdidas financieras que resultan de clientes insatisfechos. Si se suprimieran todos estos costos invirtiendo en el mejoramiento de la calidad, se lograrían ahorros verdaderamente substanciales".(8)

Es responsabilidad de la alta gerencia decidir qué tanto quiere invertir en este mejoramiento. Los administradores, además, deben tener en cuenta que determinadas decisiones tienen consecuencias muy importantes. Por ejemplo, la inversión hecha en el diseño de la calidad de un nuevo producto va a repercutir gradualmente en los costos de fabricación del producto y en la aceptación que el artículo va a tener entre los consumidores.

"En 1956, Armand Feigenbaum en su libro Total Quality Control, propone por primera vez el concepto control total de calidad. Su planteamiento es el siguiente: no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente".(9)

Para que el control de calidad sea efectivo, éste debe iniciarse con el diseño mismo del producto y terminar sólo cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio fundamental del que hay que partir es el siguiente: la calidad es el trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

Diferentes departamentos deben intervenir, en mayor o menor medida dependiendo de la actividad que les es propia, tanto en el control del diseño de un nuevo producto como en el control del material que entra y en el control del producto que sale a la venta. Si no intervienen grupos interdepartamentales en todas las actividades, se corre el riesgo de cometer errores en el proceso, que tarde o temprano van a ser causa de problemas en la línea de ensamble o, peor aún, cuando el producto esté ya en manos del consumidor.

A fin de que el sistema funcione, es necesario que las compañías desarrollen matrices en las que expresen las responsabilidades que los diferentes departamentos tienen con respecto a determinadas actividades o funciones. De ahí la necesidad de construir equipos interdepartamentales que tengan como función llevar a la mesa de discusión los puntos de vista de los diferentes departamentos y asegurarse que estos puntos de vista sean tomados en cuenta en la actividad propia de cada departamento. La alta gerencia es, en último término, la responsable de la efectividad del sistema.

Tanto Juran como Feigenbaum señalan la necesidad de contar con nuevos profesionales de la calidad que reúnan conocimientos estadísticos y habilidades administrativas; expertos en ingeniería de control de calidad, que sepan planear la calidad a alto nivel, coordinar las actividades de otros departamentos y empresas y de establecer estándares de calidad y proporcionar mediciones adecuadas; profesionales que, además, sepan investigar cómo se comporta el producto en el mercado a fin de mejorar el diseño del producto y del proceso y competir mejor.

"Philip B. Crosby está ligado con la filosofía conocida como cero defectos, que se experimentó en la Martín Company, fábrica de los misiles Pershing. El hecho de haber podido entregar en Cabo Cañaveral uno de estos artefactos el 12 de diciembre de 1961 sin ningún defecto y el haber podido entregar otro en febrero de 1962 también sin ningún defecto, pero este último ya como resultado de una petición expresa de la administración a los trabajadores en este sentido, hizo caer en la cuenta a los directivos de esta compañía que cuando la administración pide perfección, ésta se da".(10) Si no se da la perfección en un trabajo, esto se debe a que la administración o no la exige o los trabajadores no tienen la intención de darla.

Dicho razonamiento permitió la importancia que tiene motivar a los trabajadores y hacerlos conscientes de que pueden hacer su labor sin ningún defecto.

"El programa se denominó cero defectos y se distinguió por el énfasis que puso a quienes iban a participar en él y en motivarlos. Martín Company, pues articuló una filosofía, según la cual el único standard aceptable de calidad es cero defectos. Para lograr este propósito entrenó a sus trabajadores, hizo eventos especiales, especiales, estableció metas y llevó a cabo autoevaluaciones. Philip B: Crosby, quien trabajó en la compañía Martín en la década de los sesenta, divulgó esta filosofía en su libro Quality Is Free. A juicio de este autor es técnicamente posible lograr una excelente calidad; la cual es lo más redituable desde el punto de vista económico".(11)

CAPITULO II

CONTROL DE CALIDAD

C. Círculos de Calidad

1. ¿Qué es un círculo de calidad?

"Un círculo de calidad consiste en un pequeño grupo de empleados de la misma área de trabajo o quienes hacen trabajos similares y quienes se reúnen por su propia voluntad, regularmente con objeto de identificar y ofrecer soluciones a problemas en el área de trabajo".(12) Estos problemas pueden relacionarse con calidad, productividad, seguridad, estructura de trabajo, secuencia de procesos, requerimientos, mecanismos de control, etc. Un acercamiento a los círculos de calidad para resolver problemas, es mucho más que simplemente otra sugerencia del programa. Es una técnica formal por lo cual trabajadores entrenados identifican problemas, descubren las causas, proponen soluciones e imponen prioridades. Siendo todo esto un proceso continuo.

Las juntas se realizan normalmente en forma semanal y por una hora dentro de las horas de trabajos y bajo las facilidades que la empresa brinde. El supervisor de más jerarquía es usualmente el líder del círculo. Puede ser un ejecutivo quien se encargue de organizar el círculo, es decir entrena a los líderes, los ayuda, y a su vez entrena a otros miembros, y dependiendo del problema serán los recursos requeridos para resolverlos.

2. Orígenes

"Después de la Segunda Guerra Mundial, a Japón le urgía superar su reputación como manufactureros y exportadores de productos baratos e inferiores. Japón reconoció que para competir en el mercado mundial tenía que mejorar tanto la calidad de sus productos, así como su imagen. En los años 50, el mencionado país empezó a buscar la manera de aumentar su productividad y mejorar su calidad. Métodos estadísticos de control de calidad fueron introducidos por expertos de los Estados Unidos. Un grupo de investigación de control de calidad fue formado como parte de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros. Los círculos de calidad nacieron de los esfuerzos de estas investigaciones".(13)

Los círculos de calidad se desarrollaron rápidamente después de la segunda guerra mundial. En Japón todas las personas de la organización desde la alta dirección hasta niveles más bajos fueron entrenados con técnicas estadísticas de control de calidad.

Hoy en día Japón es considerado como el gran líder mundial en calidad electrónica y otras industrias de alta tecnología. Esto es, cuenta con una fuerza laboral sumamente productiva.

En la medida que las empresas Japonesas fueron adquiriendo acciones sobre los productos norteamericanos, los gerentes norteamericanos empezaron a buscarles ideas en como recuperar su competitividad. "En 1974, se formó el primer círculo de calidad en los Estados Unidos en Lockheed Missile and Space Company. Para fines de 1975, Lockheed tenía 15 círculos; estos círculos generaron ahorros registrados de \$2,844.00 dólares durante los primeros dos años. En una operación el número de productos con defectos de cada 1000 en una hora fueron reducidos de 25-30 a menos de 6. Para 1980, un estimado de 230 empresas norteamericanas habían formado círculos de calidad y para 1981 se cree que habían más de 3,000. La Bolsa de Intercambio de Nueva York reportó en un estudio en 1982, que el 44% de todas las empresas, teniendo más de 500 empleados, habían implementado círculos de calidad".(14)

3. Actividades de un Círculo de Calidad

a) Educación de Control de Calidad (CC) para supervisores.

Desde 1949, Japón inició el primer curso básico de control de calidad, comenzó con la educación de ingenieros, posteriormente con los gerentes de los niveles altos e intermedios, y después con otros grupos. Se comprendió que no se podían producir artículos de buena calidad, con sólo impartir educación a los altos gerentes e ingenieros. Se necesita la total cooperación de los trabajadores de línea encargados de manufacturar los productos. Este fue el comienzo de la revista Gemba-to-QC (Control de calidad para supervisores), cuyo primer número apareció en abril DE 1962. Con la publicación de esta revista empezaron las actividades de los círculos de calidad.

Al intensificarse las actividades de los mencionados círculos y al aumentar su número, otras actividades que no tienen nada que ver con lo que hacen estos círculos, pueden empezar a usar el mismo nombre. Por tal motivo resulta necesario dar una definición precisa de lo que es un círculo de CC y cuáles son sus objetivos.

Existen ideas básicas en las actividades de los círculos de calidad como son:

- * Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar.
- * Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.
- * Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Las ideas antes mencionadas se encuentran relacionadas con los factores siguientes: autodesarrollo, servicio voluntario, actividades de grupo, participación de todos los empleados, utilización de técnicas de círculos de calidad, actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo, vitalidad y continuidad de las actividades de los círculos de calidad, desarrollo mutuo, originalidad y creatividad, y atención a la calidad, a los problemas y a la mejora.

Cabe hacer notar que los círculos de calidad están basados en los conceptos de que las sugerencias deberían venir de aquellos quienes ejecutan el trabajo y quienes tienen mayor conocimiento del mismo. El concepto asume que las personas más cercanas al problema atienden la naturaleza del problema y lo que es o no es una solución razonable. La dirección está a menudo retirada de los detalles diarios del trabajo o pueden tener un concepto teórico de las causas y posibles soluciones a los problemas. Algunas empresas que han implementado con éxito círculos de calidad se han percatado que los trabajadores son capaces de identificar y resolver problemas relacionados con la calidad y productividad, siempre y cuando hayan recibido el entrenamiento debido.

b) Como iniciar las actividades de un círculo de CC:

Uno de los requisitos para iniciar actividades en un círculo de CC es que la empresa en primera instancia implante el control total de calidad. En el pasado, las empresas solían empezar con el Control Total de Calidad (CTC) y luego iniciaban los círculos de CC. Últimamente, las empresas pequeñas y medianas, así como las empresas de industrias de servicios, tales como bancos, distribuidoras y hoteles, tienden a empezar con las actividades de los círculos y después tratan de introducir el CTC.

Las condiciones varían de una empresa a otra y de una industria a otra. Es posible iniciar con las actividades de los círculos de CC, pero se debe tomar en cuenta que éstas constituyen sólo una parte de un programa total de control de calidad y no pueden existir en forma independiente, por lo tanto se deben buscar perspectivas de combinarlas con el control total de calidad para que dichas actividades resulten duraderas.

Se sugieren los siguientes pasos para iniciar las actividades de los círculos de CC:

- * Los gerentes, los jefes de división y los de sección y todos los responsables por el control de calidad, deben ser los primeros que empiecen a estudiar las actividades del CC y de los círculos de CC.
- * Deben asistir a las conferencias de los círculos de CC y visitar industrias y empresas donde se esté aplicando el sistema. Estas mismas oportunidades se deben otorgar a los supervisores y a los futuros dirigentes de círculos.
- * Se debe seleccionar a la persona que se encargará de promover las actividades de los círculos de CC en la empresa. Esta persona debe estudiar el asunto y preparar un texto simplificado para la capacitación de dirigentes y miembros de CC.

- * La empresa comienza enseguida a capacitar dirigentes de círculos y les da adiestramiento en control de calidad y en las actividades de los círculos. No hay que enseñarles cosas demasiado difíciles. El plan de estudio debe limitarse a los principios básicos de las actividades de los CC de calidad, cómo enfocar la calidad y la garantía de calidad, el control y cómo mejorarlo (planear, hacer, verificar, actuar), y cómo enfocar los métodos estadísticos. En cuanto a las siete herramientas del CC, bastará con el diagrama de causa y efecto, la gráfica de Pareto, el histograma, la hoja de verificación y el principio de estratificación. Todo lo demás se puede ir enseñando cuando las actividades de los círculos de CC ya estén bien encaminadas.

- * Los dirigentes así capacitados regresan a sus lugares de trabajo y organizan los círculos de CC. El número de personas en cada círculo no debe pasar de diez miembros. Los mejores grupos están constituidos de tres a seis personas.

- * Al principio, los supervisores suelen ser los más indicados para actuar como dirigentes de los círculos; pero a medida que las actividades progresan, es mejor que la posición que las personas ocupen en la compañía. Cuando se inicie un círculo con un gran número de participantes, dividiéndose en grupos más pequeños, como subgrupos o minigrupos. En cuanto al liderazgo, asegúrese de que haya un sistema adecuado de rotación.

- * Enseguida, los dirigentes enseñan a los miembros lo que han aprendido. Tienen que dedicar tiempo a esto y utilizar en sus explicaciones los datos y problemas que existen en su lugar inmediato de trabajo. Si es necesario, la persona que promueve el control de calidad en la empresa puede ayudar en este proceso educativo, pero el mejor método sigue siendo que el dirigente enseñe a su propio grupo. Enseñar es aprender, y con la misma experiencia de enseñar a los miembros el dirigente aprenderá .

* Una vez que han estudiado y han adquirido una comprensión básica del CC, los miembros proceden a escoger un programa común que se encuentre cerca de su lugar de trabajo como tema para su investigación. Este es el principio de las actividades de un círculo de CC. El dirigente y los miembros escogerán el tema de común acuerdo, en íntima consulta entre sí pero sin interferencia del exterior. Al principio no siempre les es fácil saber qué están haciendo. A veces se necesita consultar a los superiores o al promotor del CC en la empresa, acerca del tema que se va a investigar. Pero la guía será la actuación voluntaria y la independencia: Una advertencia: al superior se le debe informar en cuanto al tema elegido. Los trabajadores deben estar en capacidad de identificar los problemas que hay en su propio lugar de trabajo, sin necesidad de que otros se los vengán a señalar. Una vez que las actividades del círculo de CC estén bien encaminadas, se hace más fácil identificar los problemas.

c) Como llevar a la práctica las actividades

Para llevar a la práctica las actividades de un círculo de CC hay que tener en cuenta como promoverlo en una empresa u oficina.

Lo primero que hay que hacer es establecer o elegir una división que asuma la responsabilidad de promover las actividades de los círculos, y luego escoger a la persona que ha de dirigirla. Si la empresa ya tiene una división de control de calidad, las actividades de los círculos pueden colocarse bajo su jurisdicción. Evítese la división de trabajo que se ve en algunas empresas, en donde el control total de calidad se maneja desde la división de control de calidad, mientras que las actividades de CC están en manos de la división de personal. Esto es contrario a los propósitos que se persiguen.

La división que escoja tiene jurisdicción sobre todas las actividades relacionadas con los círculos de CC, inclusive el plan de toda la empresa para la educación en la materia, las conferencias de los citados círculos, las conferencias entre los círculos, y un sistema de otorgar premios y aceptar sugerencias. Si se van a mandar personas a observar las actividades de CC fuera de la empresa, esta división las elige y hace los arreglos necesarios.

Cabe mencionar, que el éxito o fracaso de las actividades de los círculos de CC, depende a menudo de la decisión de los altos gerentes, de la persona designada para promover el CC y del entusiasmo colectivo. En conclusión, es importante seleccionar inteligentemente a la persona a quien se le va a encomendar esta función.

CAPITULO III

HACIA LA CALIDAD TOTAL

Calidad es un proceso planeado, sistemático y permanente orientado a lograr un cambio hacia la superación constante en todas y cada una de las actividades humanas. Calidad es igual a lo que el cliente espera.

Calidad es: desarrollar, manufacturar, administrar y distribuir a bajo costo los bienes y servicios que los clientes quieren o necesitan.

EL EJERCICIO DE LA CALIDAD

Un ejercicio de calidad implica la realización de un cambio:

- * Mejorar la posición competitiva
- * Mejorar los productos
- * Ser más creativos e innovadores
- * Involucrar en el quehacer diario la actitud de prevención de defectos y errores. Renunciar a la improvisación y aceptar la planeación como actividad cotidiana.
- * Trabajar en equipo. Lograr una participación e involucramiento efectivo del personal a todos los niveles.
- * Enfrentar y solucionar definitivamente los problemas prioritarios.

- * Reconocer los propios errores y buscar la causa de los mismos

En síntesis, Se requiere un cambio de cultura en toda organización.

La calidad total, asumida como un cambio de cultura implica la reorientación de las actitudes de todo el personal, la organización y los proveedores, la asunción de compromisos y la puesta en práctica de un lenguaje nuevo.

EN LO INDIVIDUAL

- * Debe reconocerse la necesidad de un cambio de actitud.
- * Mejorar hábitos y costumbres personales.
- * Poner orden en los asuntos bajo su responsabilidad.
- * Asumir y cumplir compromisos.
- * Aceptar los propios errores.
- * Planear y organizar el trabajo personal.
- * Ser productivo (anticiparse a los hechos).
- * Aceptar la crítica.
- * Actuar con criterio.
- * Estar dispuesto a trabajar en equipo.

EN LA ORGANIZACIÓN

- * Fijar y cumplir requisitos.
- * Establecer sistemas de prevención y desarrollar controles.
- * Suministrar oportuna y suficientemente los recursos.
- * Eliminar luchas internas por el poder.
- * Promover y estimular el trabajo en equipo.
- * Infundir en el personal la conciencia de que todos están contribuyendo a un mismo propósito.
- * No buscar culpables. Enfrentar los problemas y solucionarlos de raíz.
- * Reconocer logros y méritos.
- * Mejorar la comunicación.
- * Proporcionar capacitación y desarrollo para el personal.
- * Considerar a los proveedores como parte del negocio.

LOS PROVEEDORES

- * Aceptar que son una extensión del negocio de sus clientes.
- * Asumir procesos de mejora continua.
- * Definir requisitos y necesidades de los productos y de los servicios conjuntamente con sus clientes.

REQUERIMIENTOS

El compromiso de calidad demanda:

- * El diseño de procedimientos encaminados a brindar un servicio de excelencia y competitividad organizacional.
- * Instrumentar y operar controles de calidad.
- * Aplicar las tecnologías más acordes a nuestros productos y servicios.
- * Realimentación continua. Comunicar resultados.
- * Desarrollo y satisfacción del personal.

EL NUEVO LENGUAJE

- * Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- * Cero errores, cero defectos.
- * Hacer el trabajo sistemáticamente con menos recursos.
- * Producir más con menos energía.
- * Obtener con eficiencia la calidad necesaria.
- * Conducir el proceso por los propios empleados.

Existen dos maneras de entender la calidad. La primera tiene un enfoque estrecho y se refiere en esencia al producto cuyas características deben responder a ciertas especificaciones.

Por el contrario, la segunda tiene una concepción mucho más amplia, pues considera la calidad como el resultado final del desempeño de una organización y sus recursos, de los procesos productivos, del personal operativo y ejecutivo, de la participación de los proveedores, así como de la planeación, lo cual implica que el control de costos, productividad y calidad forman parte de un todo. Este enfoque integral se denomina Calidad Total.

Iniciar un proceso de mejoramiento de la calidad es una respuesta al reto del cambio, a las amenazas de la competencia, o para cumplir con las expectativas de los usuarios, pero fundamentalmente, es una forma de superación sistemática y permanente, mediante la cual se eliminan progresivamente los obstáculos o barreras que impiden a la gente lograr su trabajo adecuadamente y cumplir con los requisitos establecidos.

Esta nueva actitud puede sintetizarse en cambiar la frase común del jefe: "eficiente el uso de los recursos" por la pregunta "¿Qué necesitas para trabajar mejor y más productivamente?".

Detrás de cada nuevo concepto como "hacer las cosas bien desde la primera vez", "cumplir con los requisitos" o "aspirar a lograr cero errores", la administración por calidad total ha incorporado metodologías, procedimientos, instrumentos y controles. También introduce la intolerancia a niveles de error comúnmente aceptados, materiales inadecuados, así como a la ineficiente o ineficaz supervisión.

Para alcanzar calidad a nivel organizacional, debe entenderse que todos somos usuarios y proveedores, que cada trabajo es un proceso, ya que recibimos suministros (insumos) y entregamos productos como eslabones de una cadena, que concluye en el producto terminado o el servicio prestado.

Tenemos usuario y proveedores inmediatos y un usuario final: a cuyas necesidades están destinados los productos y/o servicios.

Nuestros usuarios o proveedores en esa cadena pueden ser: nuestro jefe inmediato, nuestra secretaria, los colaboradores. Asimismo nosotros tenemos usuarios y proveedores internos ya sea de información o de insumos, de los cuales dependemos para lograr un trabajo de calidad. Conviene tener bien definidos estos esquemas usuario-proveedor e identificar las cadenas de servicio o producción existentes en nuestras entidades, toda vez que aquéllas constituyen los ejes de mejoramiento.

La inspección final poco puede hacer para incrementar la calidad. Frente a un producto terminado o servicio ya proporcionado con mala calidad, solo puede tomarse nota, y en el caso de un producto, desecharlo o bien restituirlo, tratándose de un servicio, queda limitarse a escuchar la queja o atender la demanda. Estas deficiencias en la calidad significan costos adicionales perfectamente evitables.

A. ESTRATEGIAS PARA LA CALIDAD TOTAL

En general los expertos de calidad total dan una amplia gama de soluciones para lograr una mejor calidad, gran parte de esas soluciones se basa en tres de los expertos antes mencionados, Edward Deming, Joseph Juran y Philip Crosby.

Los analistas de sus teorías concluyen que existen puntos convergentes en sus enseñanzas: " Todos predicán que el compromiso y la participación de la administración son las bases fundamentales para la mejoría de la calidad". Utilizando su estilo cada uno refiere que la actitud de los trabajadores sólo cambiará cuando cambie el comportamiento de la administración.

De esta forma comparten el principio de que la tecnología por sí sola tiene poca participación en la mejoría de la calidad, de esta manera las opiniones de, los expertos tienen aportaciones que se pueden incluir en el proceso de administración de calidad de cada empresa.

Algunos analistas se refieren a los expertos de calidad bajo ciertos prototipos, tomando su desarrollo dentro de la calidad:

Para referirse a Deming lo hacen como el padre de la revolución de la calidad japonesa y toman en cuenta su mensaje más conocido que es la reacción en cadena, siendo su aportación más importante el enfoque de cómo mejorar la calidad mediante el uso del control estadístico de procesos. Su metodología es los 14 puntos como una filosofía de la administración que en capítulo posterior se tratará, y su éxito el premio Deming a la calidad.

En el caso de Juran se detallan tres pasos básicos para la mejoría de la calidad: los planes estructurados anuales de mejoría, programas masivos de entrenamiento que incluyeran toda la fuerza de trabajo y liderazgo de la alta dirección.

Su enfoque es meticuloso y atractivo para los ingenieros y gerentes orientados a los proyectos, su mensaje más conocido es que el logro de la calidad se basa por completo en la comunicación, en la administración y en las personas. Con la trilogía de los procesos administrativos para la calidad: Planeación de la calidad, control de la calidad y mejoría de la calidad Juran hace su aportación más importante, basando esto en su metodología de los 10 pasos para la mejoría de la calidad y su éxito en el enfoque por proyecto.

P. Crosby se destaca por hacer más para entender la administración occidental: la necesidad de la mejoría de la calidad y su responsabilidad en ello; su enfoque principal esta contenido en lo que se denomina los cuatro absolutos de la calidad que implican:

- * Una definición de calidad
- * Un sistema mediante el cual administrar la calidad
- * Un standard de desempeño
- * Un método de medición

También Crosby tiene una metodología de 14 pasos con su slogan de "cero defectos" , y su éxito lo marcan como la creación de una importante organización mundial para la promoción de sus procedimientos.

Feigenbaum y K.Ishikahua han contribuido al pensamiento de la calidad manteniendo su independencia para mejorar sus ideas; Feigenbaun habla de la calidad de los productos y servicios recibiendo una influencia de los nueve áreas básicas que son:

- * Markets, categoría que analiza el ciclo de vida y necesidades de los consumidores.
- * Money, relacionado con los riesgos de operación y financiero que implican disponer líneas de inversión.
- * Management, responsabilidades de la alta dirección en los procesos de calidad
- * Men, la calidad en función de hombres capacitados y especializados.
- * Motivación, entrenamiento y comunicación.
- *Materiales, asociado a sus costos de producción y a los costos de inspección.
- * Machines, su asociación a la tecnología.
- * Modern information methods, uso de la computadora.
- * Mounting product requeriments, crecientes complejidades de ingeniería de diseño.

Por otra parte Kaoru Ishikahua, ha contribuido a la teoría de la administración de la calidad como el creador del diagrama de espinas de pescado como lo conocen los administradores occidentales; su enfoque se utiliza para la solución de problemas de calidad y definió a la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, así como los elementos de los sistemas de la calidad y lo que se denomina como " las siete herramientas básicas" de la administración :

- * Elaboración de gráficas de flujo de proceso
- * Gráficas

- * Histogramas
- * Análisis de Pareto
- * Análisis de causa-efecto
- * Diagramas de dispersión
- * Gráficas de control.

Es evidente que existen más elementos de unión que de división en las enseñanzas sobre la calidad; ya que todos hablan en cierta forma de un compromiso, una participación de la administración ya que estas son las bases fundamentales para la mejoría de la calidad.

Tomando en cuenta su propio estilo cada uno de ellos insiste en que la actitud de los de los trabajadores solo cambiará cuando cambie la actitud de los responsables de la misma.

Los conceptos comunes entre los autores antes mencionados son:

- * El proceso de cambio se tiene que iniciar con la alta dirección.
- * El cambio es cultural, ya que exige de la administración un comportamiento diferente y el cambio resultante en al actitud de los empleados.
- * La calidad y las operaciones de los negocios son indivisibles.
- * La calidad se logra más a través de las personas que de la tecnología, sistemas o herramientas.
- * La calidad incluye a todos en la organización.
- * No se puede lograr el cambio con la motivación, aunque ésta es un elemento esencial.

- * La educación y elemento para todos en la organización es un requisito previo para alcanzar un ambiente para la mejoría duradera.

- * La mejoría continua exige el compromiso y la constancia de propósitos de la alta dirección.

Las áreas de desacuerdo entre ellos se presentan en los métodos y las acciones propuestas para alcanzar todo lo anterior.

Los elementos estratégicos para entrar a un proceso de Calidad Total son :

- * Tiene que existir un compromiso real de la Alta Dirección.

- * El proceso de Calidad Total debe estar respaldado por un plan maestro de mediano plazo el cual será conducido y evaluado por la propia Dirección.

- * Es preciso que haya una filosofía y que las políticas expresen claramente los valores y el compromiso que se asume en materia de Calidad Total.

- * Habrá de contarse con la estructura, herramientas y recursos que sustenten el cambio.

- * El progreso de mejoramiento de la calidad requiere ser integral, de manera que se involucre a todo el personal.

- * La instrumentación de la Calidad Total se debe dirigir al logro de efectos o impactos de largo plazo.

- * Es necesario un clima laboral propicio y un ambiente de colaboración, mas que de competencia.

- * Asimismo, es requisito indispensable que se cuente con un plan de educación en Calidad Total, que abarque todos los niveles de la organización.

- * Se necesitan también, mecanismos especialmente diseñados para la medición de los avances y el costo del proceso.

Ante la mayor competencia que vivimos actualmente, la Calidad Total es determinante de la supervivencia, trátase de empresas públicas o privadas, de dependencias y organismos en el sector central como de entidades en el paraestatal; es una condición de éxito, que va desde el nivel personal, familiar y laboral hasta a nivel de todo el país.

Al pensar en la administración, en términos de calidad, nos ayuda a seleccionar los problemas y después concentrarnos en una determinada oportunidad de mejoramiento. Pero al igual que cualquier dispositivo analítico, nos deja con partes. No importa lo mucho que se refinen estas partes del proceso de la administración, se vuelven operativas únicamente cuando las volvamos a integrar en el sistema de administración total.

Las estrategias de la calidad sintetizadas, sugieren que el administrador debe ajustar su acción administrativa a las necesidades externas con un cuidadoso análisis de su proceso de integración interna. Una estrategia no puede ser fija, los sucesos técnicos, políticos, sociales y económicos modifican constantemente las partes de una empresa, el ajuste de una estrategia de acuerdo a estas variables cambiantes exigirá de la empresa un posicionamiento claro que le permita cambiar de estrategia.

PREMISAS BÁSICAS

- * El mejoramiento de la calidad logrado mediante la eliminación de las causas de los problemas en el sistema, inevitablemente nos conduce a mejorar la productividad.
- * La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- * La persona desea tanto ser involucrada como hacer bien su trabajo.
- * Toda persona desea sentirse como un contribuyente importante.

- * Para mejorar un sistema, es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente.
- * Un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores soluciones que uno no estructurado.
- * Las técnicas gráficas para la solución de problemas le permiten a uno ubicarse, saber donde hay variaciones, la importancia relativa de los problemas a ser resueltos y si los cambios hechos han tenido el impacto deseado.
- * Relación de confrontación entre el trabajador y la gerencia es contraproducente y anticuada.
- * Toda organización posee "riquezas humanas" escondidas que esperan a ser descubiertas y desarrolladas.
- * No solamente ser bueno, sino mejor, en costo como en calidad.
- * Nuestras miras no están ni en la competencia, ni en el "cero errores", están en constituir el mejor producto o el mejor servicio. (Servicio único, productos únicos, atención única)
- * El cliente no es conformista.
 - * El mejoramiento de la calidad es un proceso, no un programa.
- * No hay ninguna razón para que haya errores o defectos en los productos o servicios.
- * Tratar a los proveedores como extensión del negocio.
- * La gente trabaja dentro del sistema. La gerencia trabaja sobre el sistema.
- * Hay que ir más allá del cliente satisfecho, para ello debemos enfocarnos al logro en nuestros productos y servicios que tienen los que buscan.

- * La gerencia necesita y quiere ayuda real, no crítica destructiva.
- * Calidad total es una actividad que se desarrolla con un enfoque de largo plazo.
- * Calidad Total es un proceso de acciones continuas, y no un programa, ya que tiene un término.
- * Administrar por Calidad Total representa un compromiso permanente que parte desde la Alta Dirección e involucra a toda la organización, por ello, Calidad Total no es un exhorto o una motivación pasajera.

B. LA CALIDAD TOTAL EN EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Es necesario que una compañía y una planta tengan un sistema claro y bien estructurado que identifique, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves que sean necesarias para asegurar las acciones de calidad necesarias en todas las operaciones relevantes de la compañía y la planta si así fuera.

Si no existiera una integración sistemática , las compañías o empresas podrían perder lo que se considera como su competencia interna de la misma; esto ocurriría debido a la creciente complejidad explosivamente creciente de la tecnología y del nivel organizacional y mercantil, y por otra parte la habilidad de sus funciones de administración e ingeniería para planear y controlar efectiva y económicamente los aspectos de calidad del producto y servicios de esta complejidad.

Los requisitos para los sistemas actuales en su formas simples, tiene como concepto fundamental el siguiente: La calidad debe diseñarse y construirse dentro de un producto, no puede estar ahí por convencimiento o inspección. Ahora en términos sistémicos al darse un significado operacional a este concepto utilizando nuevas técnicas de calidad total que son poderosas y de alta confiabilidad se ha convertido en un reto masivo.

Es masivo en parte por que el logro de la calidad depende de las interacciones hombre-máquina-información a través de las áreas funcionales de una compañía; es masivo, en parte, por el sistema calidad del producto concepto muy exigente para una estructura de producción o de servicios complejos, es masivo debido a que los enfoques administrativos necesarios para operar estos sistemas no están siendo ocupados suficientemente en la industria y en el gobierno, en fin también es masivo debido a que mientras que es posible comunicar ideas de prevención y sistemas coordinados de calidad, sus aplicaciones encuentran prejuicios individuales y patronales organizacionales basados sobre hábitos de vidas enteras de políticas y mentalidades de departamento de ingeniería, manufactura y control de calidad.

La magnitud del requisito sistémico de implantar principios y técnicas de calidad y técnicamente sólidos se ha subestimado, ha existido la tendencia de embudo en los problemas de calidad en canales de funcionales tradicionales que son demasiado estrechos para poder manejarlos adecuadamente; la introducción de las técnicas de calidad ha estado muy fuera de coordinación con el proceso administrativo de toma de decisiones con el resultado de que las dos han acabado en conflicto una con otra, de esta forma el catalizador faltante es y ha sido el sistema de calidad.

1. LOS SISTEMAS ACTUALES DE CALIDAD

El enfoque de sistemas dentro de la calidad se inicia con el principio básico del control total de la calidad, la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía y planta, por la importancia que cada fase tiene; su logro depende, a su vez tanto en qué tan bien y qué tan profundamente estas acciones de calidad en las áreas del negocio trabajan individualmente, y sobre que tan bien y qué tan profundamente trabajan juntas.

La creación y control de la calidad apropiada del producto y servicio para la planta y compañía requieren actividades en su ciclo de producto y servicio que puedan ser organizadas y medidas, técnicamente, efectivamente y económicamente de manera sólida. El sistema de calidad total es fundamento del control total de la calidad proveyendo de los canales apropiados a través de los cuales el arroyo de las actividades esenciales relacionadas a la calidad del producto deben ser fluidas. Conjuntamente con otros sistemas constituye la línea principal del flujo del sistema de negocio total. Los requisitos de calidad y los parámetros de la calidad del producto cambian, pero el sistema de calidad permanece estable.

2. EL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD Y LA TECNOLOGÍA DE INGENIERÍA DEL CONTROL DE CALIDAD

Se ha demostrado que el desarrollo del control de la calidad moderno comenzó con la introducción de nuevas actividades técnicas de calidad, siendo realmente efectivas hasta que las empresas establecen sistemas operativos claros y estructurados empleando resultados técnicos para mejorar la satisfacción del cliente sobre la calidad y disminuir los costos de calidad.

Para producir resultados positivos a partir de actividades técnicas, la introducción a la compañía debe ser por creación de sistemas de toma de decisiones y operativos de calidad total administrativos e ingenieriles. Los estudios de confiabilidad para nuevos productos y la reinspección de productos defectuosos son dos ejemplos típicos de la necesidad de un sistema.

3. LA INGENIERÍA DE SISTEMAS Y EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE SISTEMAS

En un control de calidad, la única actividad faltante puede ser la que crea un problema de calidad, un sistema de calidad total proporciona a la compañía la atención sobre el control integrado y continuo de las actividades clave; cumpliéndose esto si el problema es de confiabilidad, apariencia servicio, ajuste, desempeño o cualquier otro de los factores que los clientes añaden cuando deciden sobre la calidad del producto. Se ha demostrado que usualmente los problemas de calidad existen no solo en una de las áreas del producto sino en varias.

A continuación se mencionarán causas típicas de falla en el producto, en este caso del retorno de un pequeño aparato para el cliente por razones de calidad y seguridad.

- * Deficiencias en el material de los proveedores

- * Errores en la ingeniería

- * Errores del operador de la fábrica

- * Inconsistencias en los procesos de fábrica

- * Errores de inspección

- * Aplicación y etiquetas equivocadas

- * Errores en servicio del producto

La efectividad de cada actividad clave en una planta o compañía puede causar un aumento o decremento sustancial de la actividad total de calidad, siendo la clave del enfoque moderno de la ingeniería de sistemas en el control de la calidad, el siguiente: un sistema moderno de calidad total debe estar estructurado y ser mantenido de forma que todas las actividades clave -equipo de calidad, fuerza laboral, flujo de información, estándares, controles y actividades similares principales- deber ser establecidas no sólo por su propia efectividad sino por su impacto interrelacionado sobre la efectividad de la calidad total.

Como concepto administrativo y de ingeniería, este enfoque de interrelaciones es básicamente al enfoque científico administrativo que caracterizó a las operaciones industriales en la primera mitad del siglo, este enfoque era que sólo mediante lo que se podría llamar mejoras a través de la división de esfuerzos especializados podían las grandes empresas ser operadas y administradas con inteligencia ; en la historia temprana de la mayoría de las compañías no había en realidad lugar para el ingeniero de diseño de hoy, no había un control de la producción y sólo existía una rudimentaria especialidad contable que no floreció en la industria hasta la primera guerra mundial; es claro actualmente que la especialización individualizada no es un gran avance a pesar de los muchos sobresalientes avances que ha traído a la industria, llevada más allá de un cierto punto la teoría de división de esfuerzos empieza a generar más problemas de los que soluciona, porque promueve la estrechez de perspectivas, duplicación de esfuerzo y vaguedad en la comunicación.

La importancia del enfoque moderno de sistemas radica en que añade al viejo principio de mejoras a través de división de esfuerzos el concepto complementario de mejoras a través de integración de esfuerzo.

La marca de ley de los sistemas modernos es el concepto fundamental de las estructuras integradas de gente-máquinas-información para controlar económica y efectivamente la complejidad técnica siendo las bases la cooperación y coordinación.

4. LA INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD

Para lograr un sistema de calidad total se han adoptado los principios de la ingeniería de sistemas y de la administración de sistemas adaptándolos a las necesidades particulares del control de calidad. Siendo este un punto central para una ingeniería de calidad y para una administración de calidad efectivas orientadas hacia el desarrollo liderazgo continuo de un sistema de calidad fuerte e integrado que opera con eficiencia, economía y soporte a través de toda la compañía u organización de la planta; siendo guiado por la economía del sistema y otras medidas sistémicas que son base para evaluaciones continuas y significativas de calidad.

Aplicadas al control total de la calidad estas actividades sistémicas se pueden definir como:

- * La ingeniería de sistemas es el proceso tecnológico de crear y estructurar sistemas de calidad gente-máquina-información efectivos.
- * La administración de sistemas es el proceso administrativo de asegurar la operación efectiva del sistema de calidad.
- * La economía del sistema, incluyendo especialmente el costo de calidad es el proceso de medición y control para llevar a la asignación de recursos más efectiva del contenido de gente-máquina-información del sistema.
- * Las mediciones de sistemas, particularmente con respecto a las auditorías sistémicas y a las determinaciones de calidad para los clientes, son los procesos de evaluación de la efectividad con la cual los sistemas de calidad logran sus objetivos y cumplen sus metas.

5. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Existen cuatro características del sistema de calidad ingenieril :

* Es un punto de vista sobre las actividades principales de calidad como procesos continuos de trabajo comienzan con los requisitos de del cliente y terminan exitosamente solo cuando el cliente está satisfecho con la forma del producto o servicio de la empresa

* Representa la base para la documentación profunda y totalmente pensada, no simplemente de un manual con detalles, sino de la identificación de las actividades claves y duraderas y de las relaciones integradas gente- máquina-información que hacen viable y comunicable una actividad particular en toda la firma.

* Es el fundamento para hacer el panorama más amplio de las actividades de calidad de la compañía realistamente administrables.

* Es la base para ingeniería de mejoras de tipo de magnitud sistemática a través de las principales actividades de calidad de la compañía.

CAPITULO IV

LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Un sistema para mejorar la calidad es útil a cualquier persona que se dedique a suministrar servicios, o a la investigación, y desee mejorar la calidad de su trabajo, y al mismo tiempo incrementar su producción, todo ello con menos trabajo y a un coste reducido.

La ineficacia en una organización de servicios, eleva los precios al consumidor y disminuye su estándar de vida. Los principios y los métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación. Difiere la aplicación real, desde luego, de un producto a otro, y de un tipo de servicio a otro, al igual que todas las cuestiones de fabricación difieren de uno a otro.

A. CALIDAD DEL SERVICIO

La satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado y según cualquier criterio, si es que tienen alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia, de gran satisfacción.

Algunas de las características de la calidad del servicio son tan fáciles de cuantificar y de medir como las características de calidad de los productos manufacturados. La exactitud del papeleo, la rapidez, la confianza en el tiempo de entrega, el cuidado durante la manipulación, el cuidado durante el transporte, son características importantes del servicio, y son fáciles de medir.

La reacción del cliente a lo que él llama buen servicio o mal servicio es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturado puede surgir con retraso. Por lo tanto, hoy no se puede asegurar cómo calificará un cliente un producto o servicio dentro de un año o dentro de dos.

La opinión del cliente puede variar con respecto al servicio y también con respecto al producto manufacturado. Pueden cambiar sus necesidades. En el mercado pueden aparecer servicios alternativos, al igual que productos manufacturados. Además, el servicio puede deteriorarse. Y el producto manufacturado puede poseer defectos latentes.

*** CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS**

Algunos podrán decir que la calidad no siempre es para el cliente, sin embargo, de hacerlo estarían incurriendo en un error, ya que no sólo aquellos que no compran algo o que pagan para conseguir un bien o un servicio son clientes.

Por cliente debemos entender cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso, de aquí que encontremos que existen clientes externos (ajenos a la empresa), e internos miembros de la empresa.

B. PRODUCTIVIDAD

1. Concepto

Como concepto podemos hablar del rendimiento de una compañía o de sus empleados.

2. Definición

Podemos definir la productividad como la optimización de los recursos humanos y materiales que, a través de ciertas técnicas nos permite hacer el análisis para convertir de forma productiva los procesos.

3. Técnicas para la medición de la Productividad

La Ingeniería Industrial, quien está totalmente involucrada en estos conceptos y definiciones, hace uso de una variedad de técnicas estadísticas, matemáticas y de análisis a través de las observaciones de los eventos que ocurren en industrias manufactureras, así como en las de servicios.

Dentro de las técnicas utilizadas podemos enunciar:

- La técnica TKJ que sirve para detectar problemas a través de los empleados
- Medición del trabajo
- Análisis de diagramas de flujo
- Modelo de la teoría de líneas de espera
- Determinación de número de empleados necesarios
- Análisis de distribuciones de planta
- Gráficas de afinidad

Como se puede observar, existe una amplia gama de técnicas que pueden ser utilizadas para poder medir la productividad.

4. Instrumentos para la Medición de la Productividad

Existen muchos medios para la medición de la productividad, algunos de ellos, muchas veces costosos pero serán herramientas útiles para el desempeño del mismo.

Enseguida se mencionan algunos ejemplos de estos instrumentos:

- Cronómetros
- Hojas de elementos para determinación de unidades por hora a producir
- Cámaras de video

5. Indicadores o Reportes de la Productividad

La parte más importante de lo que es la productividad son los reportes o indicadores que nos ayudan a tomar las decisiones más acertadas, siempre y cuando la interpretación de los resultados sea correcta.

Dentro de lo que son los reportes, podemos encontrar:

- Tiempo productivo: Es el tiempo neto que el analista trabaja.
- Costo por hora: Es el costo estimado en base al sueldo por hora.
- Productividad actividad del analista: Esta depende de las entradas de las actividades.
- Productividad del supervisor: Esta depende de la capacidad del supervisor para asignar el trabajo.
- Número de servidores: en base a la tasa de arribos y tiempo de espera.
- Factor de utilización del sistema: Es el tiempo en que el analista no tiene actividades a desempeñar.

Como se mencionó con anterioridad, este tipo de herramientas nos ayudan a tomar mejores decisiones.

6. Obstáculos y problemas

Uno de los obstáculos y problemas a los que se enfrenta la introducción de la productividad dentro de una empresa de servicios, es que el trabajo dentro de una empresa manufacturera son más mecánicos además de que la forma como se asigna el trabajo es de una a dos tareas a realizarse día tras día, al contrario al del trabajo de una oficina que es más intelectual, el trabajo llega por ciclos que puede ser diario, semanal, mensual, etc.

Debido a las características propias de una oficina como son: el vestir, modales, actitudes, terminología, al empleado no le gusta sentir que es tratado como un obrero el que se le mide constantemente la calidad y producción de su trabajo.

Esto se trata de eliminar a través de las pláticas con todos ellos para crear una conciencia positiva.

7. Combinación de Productividad y Calidad

El pensamiento o actitud hacia esta combinación es por lo general un poco negativa, ya que siempre pensamos que si ponemos énfasis a cualquiera de estos dos puntos, uno de ellos se deteriora.

Realmente, si nos ponemos a pensar sobre la productividad, por si sola no nos dice nada, ya que no habría un aumento de ésta, por tener algún reporte.

Lo importante es la combinación entre ambas (productividad y calidad) ya que si analizamos nuestros procesos y los cuestionamos en cuanto a niveles o estándares deseados, podemos darnos cuenta que el aumento o control de calidad lleva implícito una mejor productividad.

La productividad y la calidad van íntimamente ligados ya que una debe ser complemento de la otra, éstas bien combinadas nos darán lo siguiente:

- Una buena calidad nos eliminará costos por reproceso.

- Una buena calidad nos dará satisfacción a los clientes.
- Una buena calidad nos dará una mejor imagen.

8. Productividad y Calidad en Empresas de Servicios

¿Quién necesita mejoramiento? la respuesta es que en un sistema de control de calidad es útil a cualquier compañía que fabrica un producto, ejerce en servicios o en investigaciones, desea mejorar la calidad de su trabajo y al mismo tiempo incrementar su producción, todo con menos personal y costos reducidos. Todos saben sobre control de calidad en la fabricación de un producto, pero organizaciones de servicio necesitan control de calidad aún más. La ineficacia en una organización de servicio, al igual que una manufacturera aumenta precios al consumidor y baja sus niveles de calidad.

El propósito de esta sección es explicar a la alta dirección cual es su función para recuperar una posición competitiva. El problema es mejorar la calidad y productividad. Nadie en la dirección preguntará otra vez. "¿Qué tenemos que hacer?" se vera como cualquier persona en la compañía podrá medir la actuación de la administración. Todos en la compañía tendrán las bases para contestar la pregunta "¿Como va nuestra administración?".

La alta dirección no puede aprender por experiencia en el trabajo, que hacer para mejorar la calidad, productividad y posición competitiva. Deben buscar ayuda del exterior.

No es suficiente simplemente resolver los problemas que vienen día a día. Los pequeños problemas no vienen a uno, uno tiene que encontrarlos. La adaptación y acción de los 14 puntos administrativos, que se mencionarán, son una señal para que la administración se mantenga en el mercado, y su meta sea proteger el trabajo y a sus accionistas.

Los 14 puntos son obviamente responsabilidad de la alta dirección. Nadie más puede hacerlo. La calidad es trabajo de todos, pero la calidad debe de ser guiada por la dirección.

Estos puntos se pueden aplicar en cualquier parte, tanto a pequeñas organizaciones como a las grandes. La administración de una empresa de servicio tiene las mismas obligaciones y los mismos problemas que en una empresa manufacturera, y son las siguientes:

1. "Crear conciencia con el propósito de mejoramiento hacia el producto el servicio, con un plan de ser competitivos y mantenerse en el mercado.
2. Adoptar una nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. Ya no se puede vivir con los niveles comunes de retrasos, errores, productos defectuosos y servicios defectuosos.
3. Dejar de depender de una inspección masiva. Solicitar evidencia estadística en las cuales esta basada la calidad.
4. Terminar de premiar negocios en base al precio de la etiqueta. En vez de esto, hay que depender de las significativas medidas de calidad, junto con el precio. Eliminar proveedores que no cumplen las exigencias de las estadísticas de calidad.
5. Encontrar problemas. Es la responsabilidad de la administración de trabajar continuamente en el sistema (diseñar, mantenimiento, entrenamiento, supervisión, re-entrenamiento, etc.).
6. Introducir métodos modernos en el trabajo.
7. Introducir métodos modernos de supervisión en la producción de los empleados. La responsabilidad de los trabajadores desde cambiar de sólo números a calidad. Al mejorar la calidad, automáticamente se mejora la productividad. La administración debe estar lista para tomar acciones inmediatas en reportes de los trabajadores referentes a las barreras, tales como los defectos heredados, mal equipo, definiciones no claras.
8. Eliminar el temor, para que todos trabajen eficientemente para la empresa.

9. Eliminar las barreras entre departamentos. Las personas dedicadas a la investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para anticiparse a los problemas de producción que se puedan presentar.
10. Eliminar metas numéricas, posters y lemas para los trabajadores, pidiendo nuevos niveles de productividad sin proporcionar los métodos adecuados para lograrlo.
11. Eliminar los estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas si no se tienen los recursos necesarios para alcanzarlos.
12. Eliminar barreras que perjudican al empleado que trabaja por honorarios (personal de apoyo).
13. Introducir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Crear una estructura en la alta dirección que se asegurará que se realicen los 13 puntos antes mencionados".(15)

C. ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD

Los sectores obrero, campesino , empresarial y el gobierno federal conscientes del reto que significa elevar de manera firme y sostenida los niveles de productividad y la calidad, firman el día 25 de mayo de 1992 el acuerdo nacional para la elevación de la productividad y la calidad.

PUNTOS BASICOS DEL CONSENSO

- * Se entiende a la productividad como la relación producto e insumos e implica, un cambio cualitativo que permita a la sociedad hacer más y mejor las cosas, utilizando racionalmente los recursos disponibles, participar activamente en la innovación y los avances tecnológicos abriendo caminos a la clase trabajadora para su participación en la actividad económica y en beneficios generados por ella.

- * El incremento de la productividad y la calidad, abarca desde la planeación y la organización hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación y la participación de la fuerza de trabajo; la disponibilidad de recursos financieros suficientes y oportunos las condiciones de la empresa y de los propios trabajadores.
- * El incremento de la productividad y de la calidad es una responsabilidad colectiva, dentro de un marco en el cual la cooperación y la participación constituyen premisas fundamentales.
- * Transparencia en la distribución de los beneficios que de ellas se deriven.

ENTORNO MACROECONOMICO Y SOCIAL PROPICIO A LA PRODUCTIVIDAD Y A LA CALIDAD

Existen factores externos necesarios para crear un ambiente propicio a la productividad, que comprenden aspectos económicos, socioculturales e institucionales, en este sentido el gobierno asume los siguientes compromisos:

- Promover, con la participación de los sectores productivos, un marco macroeconómico propicio, que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores, en términos reales, la inversión, el crecimiento y estimule la calidad y la competitividad.
- Promover la calidad, eficiencia y la competitividad en las ramas económicas
 - Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos
- Desarrollar sistemas de información mas eficaces que faciliten la toma de decisiones y el análisis de la productividad
- Atender los requerimientos de la infraestructura tecnología y social del desarrollo

CONSIDERACIONES Y COMPROMISOS FINALES

La productividad y la calidad no pueden ser impuestas; su esencia radica en la voluntad de todos los factores que contribuyen al proceso productivo y supone un procedimiento altamente participativo. Por este motivo, las metas y compromisos específicos de esta materia, deberán ser desarrolladas dentro del propio centro de trabajo, como productos de un clima de diálogo y concertación.

Reconocer el derecho a la formación y participación de los trabajadores en organizaciones sindicales, como camino para fortalecer el diálogo entre la administración y los trabajadores.

MODERNIZACIÓN Y MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La investigación, el desarrollo y la aplicación de la tecnología para lograr el uso óptimo de los recursos y mejorar la calidad de los bienes y servicios es un elemento reconocido en la búsqueda de una mayor productividad.

Los sectores y el gobierno fomentarán las siguientes líneas basadas en el Plan Nacional de Desarrollo y del programa Nacional de Desarrollo Tecnológico.

- " Promover concertadamente el desarrollo de una cultura tecnológica en el país desde la educación básica, fomentar los esfuerzos de las empresas por diseñar, adaptar y establecer tecnologías competitivas, fortalecer los servicios de información, apoyo y consultoría tecnológica y fomentar el establecimiento de programas de calidad total".

Los firmantes se comprometen a:

- Promover programas destinados a preparar la introducción de los cambios tecnológicos.
- Fomentar programas que consideren las necesidades de readaptación de los recursos humanos y en su caso la búsqueda de fuentes alternativas de empleo.

- Promover la mayor vinculación de las organizaciones de los sectores y el gobierno con los movimientos internacionales de productividad y calidad.

REMUNERACION

Esta doble relación entre las remuneraciones al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones: hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de este se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

En este sentido es necesario:

- Revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que estos contribuyan a la motivación del trabajador.
- Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación, dar el debido reconocimiento a la capacitación, a la eficiencia, a la iniciativa, a la responsabilidad y el esfuerzo realizado por el trabajador.

FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES

Fortalecer las relaciones obrero-patronales para así estimular la cooperación y la participación dentro de los centros de trabajo.

Sumar voluntades y abrir espacios a la comunicación, al involucramiento y a la creatividad en el ámbito laboral. En base a estas premisas se propone el siguiente plan de acción:

- Desarrollar en las empresas formas de diálogo que permitan abordar y concertar los programas de calidad y productividad .
- Promover la participación de los trabajadores y sus organizaciones, en la identificación de los elementos de motivación que estimulan la iniciativa y la creatividad en el proceso productivo

- Alentar en las empresas, las comisiones u otros grupos de trabajo que representan a los trabajadores

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

El incremento de la productividad y de la calidad, y el desarrollo pleno de las capacidades del trabajador exigen condiciones de trabajo idóneas que permitan desempeñar su función en un medio más humano, seguro y que permita su realización personal, los sectores y el gobierno se comprometen a :

- Reforzar las condiciones que determinen la seguridad del trabajador y/o afectan su salud
- Organizar un programa intensivo de orientación y prevención
- Desarrollar programas para mejorar el entorno ecológico
- Desarrollar programas para racionalizar el transporte de los trabajadores entre su domicilio y el lugar de trabajo

MOTIVACION ESTIMULO Y BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES

Con respecto a la motivación y estímulo, los sectores y el gobierno recomiendan establecer y reforzar los programas de motivación que consideran, entre otros los siguientes elementos:

- Favorecer el flujo constante de información y retroalimentación
- Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas adicional a la motivación material
- Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador

ENFASIS EN LOS RECURSOS HUMANOS

La mayor productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos, en este sentido las partes firmantes se comprometen a:

- Promover políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos, el trabajo en equipo, la seguridad en el empleo, el ambiente laboral sano y digno, desarrollar la participación de los trabajadores en las organizaciones de la empresa
- Reemplazar la visión que tiende a considerar la mano de obra como un factor a minimizar, por un enfoque que considere a los recursos humanos como un elemento valioso que tiene que ser cultivado y debidamente valorado

CAPACITACION PERMANENTE

Promover dentro de las empresas y con el concurso de los propios trabajadores y sus organizaciones:

- Políticas de capacitación permanente a todos los niveles
- Programas de readiestramiento de la mano de obra
- Programas de inducción al puesto que subrayen la necesidad de capacitación como una inversión a futuro.
- El establecimiento por parte del gobierno, de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación, a fin de simplificar actividades y contar con la información estrictamente indispensable.
- * Desarrollo de metas e indicadores de productividad calidad y servicio
- * Establecimiento de relaciones más estrechas entre la unidad productiva y sus proveedores

- * Fomentar y mejorar la relación laboral y el medio ambiente propicios

SUPERACION Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION

Los sectores y el gobierno se comprometen a promover, en coordinación con el sector educativo, la actualización del enfoque de la administración, desde los programas de formación hasta los de capacitación permanente, con énfasis en los siguientes aspectos:

- La formación, actualización y desarrollo de administradores preparados para actuar en una economía más abierta al contexto internacional y sujeta al reto de cambio estructural.
- La atención prioritaria a la calidad y productividad
- La revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador como objetos de atención del administrador
- La mayor atención a las metas y requerimientos de la empresa
- El establecimiento de un clima de trabajo favorecedor
- Un enfoque administrativo más amplio que vincule el interés de la empresa con el de los proveedores y consumidores.
- La atención especial, por parte del administrador, al cuidado del entorno ecológico en el que actúa la unidad productiva.
- * Una condición social y económica es que toda actividad preserve el equilibrio ecológico.

PUNTOS A TRATAR

- * Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.

- * Superación y desarrollo de la administración.
- * Énfasis en los recursos humanos.
 - Capacitación permanente
 - Condiciones del lugar de trabajo
 - Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores
 - Remuneración
- * Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

**MODERNIZACION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DEL ENTORNO
PRODUCTIVO, ENTRE OTRAS, LAS EMPRESARIALES, SINDICALES Y
GUBERNAMENTALES**

Las organizaciones de producción masiva y estandarizada ceden el paso a un modelo de organización más versátil, capaz de adaptarse a los cambios.

Los sectores y el gobierno se comprometen a:

- * Diagnóstico y actualización de estructuras para simplificar jerarquías y departamentalización, a nivel empresa.

CAPITULO V

DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA A LA ADMINISTRACION DEL SERVICIO

A. La administración por proyectos, múltiple y creativa

El continuo afán de crecimiento, tanto en tamaño como en utilidades, por parte de las empresas, ha dado como resultado un gran interés en el manejo del proceso de crecimiento, el cual es el resultado de la expansión de productos o de servicios vendidos o proporcionados, de productos nuevos o mejorados y de nuevos mercados. Este crecimiento va acompañado de un aumento en la producción o en la capacidad de servicios con nuevos medios, mejorados e intensificados, y, métodos, equipo materiales nuevos.

Este rápido crecimiento y de cambios a lo que se ven sometidos las empresas, lleva cada vez más la necesidad de acometer proyectos de envergadura u operaciones singulares.

Estas acciones por tener características diferentes a los que presentan habitualmente las empresas, son difíciles de administrar eficazmente; pues casi todas las organizaciones en su administración están preparadas para dominar la gestión de las actividades continuas y de rutina, que para dirigir proyectos especiales.

La experiencia demuestra que con excesiva frecuencia estas actividades discontinuas sufren numerosas vicisitudes a lo largo de su preparación y ejecución, desembocando en resultados insatisfactorios y hasta en fracasos clamorosos, plazos de finalización dilatados, costos muy superiores a los presupuestados, niveles de calidad insuficientes, etc. Es lógico que en ciertas ocasiones un proyecto puede tener dificultades imprevistas, ya que se trata, por definición, de actividades complejas y poco habituales, sometidas a numerosas incertidumbres e influencias externas.

Una adecuada administración por proyectos, es el esfuerzo realizado una sola vez para alcanzar un objetivo llamado proyecto. También se refiere a cualquier esfuerzo similar realizado con anterioridad, siempre y cuando no se haya convertido en un acto rutinario.

Debido a la gran diversidad de proyectos y la falta de una terminología común para las técnicas relativamente nuevas de la administración de proyectos, las reglas específicas y útiles son, de modo virtual, imposibles de formular; sin embargo cabe derivar algunas indicaciones útiles: definición de objetivos, establecimiento de una organización de proyectos, es decir una estructura material e instalación de controles del proyecto, es decir control de tiempo, costos y calidad.

Administración múltiple

Este enfoque cuenta con una filosofía que está basada en el espíritu de amistad, cooperación y de una comprensión mutua entre administración, producción y las demás de fomentar un nuevo espíritu, sin la explotación egoísta y radical que mina el esfuerzo cooperativo.

Desarrolla a la gente joven, introduciéndoles en los asuntos de la organización, dotándoles en los asuntos de la organización, les proporciona información y capacitación suficiente, así como la oportunidad para expresar su opinión en materias que son de carácter secundario.

Les desarrolla también el espíritu competidor, pues el empleado se da cuenta constantemente de que hay otros que se están esforzando para llegar al puesto.

La característica fundamental de este enfoque, es su sustento a través de tres niveles de junta:

- * La junta de directores, la cual está formada por ejecutivos de avanzada edad, que tenían por su edad privilegios como era el respeto de sus subordinados y cierto aprecio paternalista. Estos miembros están acostumbrados a confirmar las opiniones de los dueños de la empresa; sin embargo se les inculcó la idea de que se necesitaba de toda ayuda que fuera posible, pues difícilmente un sólo hombre puede manejar un gran negocio, por lo que se debía reconocer el valor de la experiencia individual de cada uno de ellos, su amplio criterio y su discernimiento colectivo.

- * La junta de subalternos de directores, la cual está formada por la gente joven ubicada a nivel de subgerencia de departamento, la cual es auxiliada por la junta de directores, proporcionándoles reglamentos para dirigir sus reuniones, además de instruirles en la selección de un presidente y un secretario, los que deben cambiar cada tres meses, a fin de que el mayor número de subgerentes obtuviera la práctica en asuntos administrativos, asimismo se dispuso que este nivel de junta debía ser autónomo en sus funciones.

- * La junta administrativa de la fábrica, está formada por los jefes de departamento y los supervisores, y se desea que se establezca para que colabore con la junta administrativa subalterna y superior en todas las relaciones con los trabajadores y la empresa, asegurándoles que recibirán toda la ayuda posible de la gerencia. La organización es de ellos, para ser conducida por su propia administración sin ingerencias.

Administración creativa:

Este enfoque busca la humanización del trabajo, basados en la dignidad humana para una transformación de la sociedad, con el objeto de alcanzar resultados con máxima eficiencia en coordinación de los recursos, siempre con la participación activa e innovadora del elemento humano.

La administración creativa busca generar una conciencia psíquica de meta o estandarte en la gente que va más allá de una visión materialista, que es genuinamente espontánea en su deseo de trabajar, lo que motiva efectivamente a los trabajadores y que hace posible el sentimiento de realización, responsabilidad, crecimiento, adelanto, gusto por el trabajo mismo y que permite obtener reconocimiento.

Para poder comprender en su exacta dimensión este enfoque es necesario conocer los elementos principales:

*** El hombre**

Los seres humanos son el foco central en la organización, por lo que se debe crear un medio ambiente adecuado para su crecimiento y su desarrollo. Es necesario creer en el ser humano, ya que éste se entrega voluntariamente al trabajo y tiene un verdadero sentido de responsabilidad.

La confianza entre trabajadores y empresa es la base para poder alcanzar los objetivos de esta orientación administrativa, por lo que es necesario estrechar las relaciones entre ambas partes para crear el clima adecuado de desarrollo.

*** El estímulo constante**

Que consiste básicamente en confiar en el trabajador y que éste a su vez confie en la organización. Que exista la relación plena en el trabajo, y para lograr esto es necesario impulsar la capacidad innovadora.

*** El liderazgo**

En este caso "el papel del líder, es el de organizar la información disponible y dirigir a la empresa, en tal forma que cada miembro sea capaz de participar libremente para que el equipo llegue a las conclusiones correctas, sobre las bases de las condiciones existentes".(16)

Cualquier persona que se encuentre en una posición de liderazgo dentro de una organización requiere de habilidades y comprensión en áreas que no eran prioritarias hace algunas décadas. Este tipo de personas deben contar con un buen conocimiento de la naturaleza cambiante de la computación, la tecnología de las telecomunicaciones y su función en la organización, etc.

El líder que se enfrenta al cambio debe saber que no sólo va a operar con recursos físicos de la organización, sus materias primas, su tecnología , su capital financiero, sino debe estar consciente que también cuenta con recursos emocionales, pensantes, con valores y aspiraciones, es decir, el elemento humano. Este tipo de líder que se compromete con el cambio, debe dar significado al trabajo que realiza cada uno de sus colaboradores, de tal manera que se transforme su entorno en calidad.

*** Características de un buen líder transformador:**

Resultados

Compromiso

Comunicación

Confianza

Creatividad e innovación

Aprendizaje

Entrenamiento

Actitud positiva

Idealismo

Asimismo, el líder tiene que entender completamente la necesidad de cambiar y comprometerse con los conceptos de la administración de la calidad total. Ya que al contar con este conocimiento puede desarrollar los principios y valores para un cambio eficaz en la organización.

*** La información**

La información relativa de los trabajadores se comunica sobre cualquier cosa que se refiera a su esfuerzo, satisfacción y progreso como individuos y como grupo, de tal manera que cada individuo contempla su propio trabajo y sus metas, así como lo significado de la información que le es proporcionada, en relación con la situación general y llega a comprender la importancia de esta situación para él.

*** Capacitación y desarrollo**

El ser humano desea vivir comodamente, y para lograrlo, necesita solucionar de manera positiva los problemas con los que se enfrenta, para lo cual requiere de capacitación para poder comprender, de manera creativa, la naturaleza de los problemas que lo afectan y así poder resolverlos.

*** El trabajo realizado en equipo**

Facilitará las decisiones que se refieren a las actividades del grupo. Esto debido al pensamiento creativo que se deriva de las decisiones sobre la política de las actividades del grupo.

Dichas decisiones exigen transmitir mensajes entre sus miembros, esto influirá totalmente en la calidad de las decisiones colectivas.

En determinadas organizaciones existen comités permanentes de ejecutivos que se reúnen periódicamente, es decir grupos de trabajo creados especialmente para analizar problemas, equipos de proyectos temporales que trabajan en la creación de nuevos productos y "círculos de calidad" que son constituidos por representantes de la gerencia y los trabajadores, los cuales se reúnen para detectar y resolver problemas de producción y planta.

B. Administración por calidad

La administración por calidad resulta ser una metodología y a la vez un modelo integral, lo cual implica un convencimiento pleno en el cambio de valores, costumbres, hábitos, estilos de dirección, visión de la empresa, etc. Esto implica proporcionar programas educativos, motivacionales y desde luego como parte fundamental la comunicación para que las personas actúen voluntariamente hacia un nivel de trabajo más elevado al que venía desarrollando.

El presente enfoque de administración por calidad consiste en lograr que todos y cada una de las personas que integran la empresa conozcan y entiendan de manera clara su trabajo, para llevarlo a cabo en un clima de cordialidad y satisfacción en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un gran logro al terminar, para tal efecto deben tomarse en cuenta las siguientes observaciones:

- * Llevar a cabo todas las actividades de la empresa en un clima de calidad y productividad;
- * Lograr incrementar el interés y la confianza de todo el personal y paralelamente crear un ambiente en el que cada uno ellos esté consciente de la calidad y la necesidad de mejorar;
- * Lograr que todo el personal entienda completamente su trabajo y se comprometa a hacerlo bien desde el principio;
- * Desarrollar a la empresa a través de todo el personal en un marco de alta calidad en la vida laboral.

Este tipo de administración se fundamenta en dos grandes áreas que son:

1. De la ciencia y técnicas de la administración

- objetos
- valor de las personas
- cambio
- estilos de educación
- planeación

2. De las técnicas encaminadas al control de la calidad

- control total de calidad
- aseguramiento de la calidad
- círculos de calidad
- control estadístico de la calidad

" La administración por calidad puede convertirse en algo muy complicado si no se toman en cuenta: el costo de producción, el costo de servicio posterior a la venta y otros costos por incumplimiento al consumidor, toda vez que existen costos para la sociedad en conjunto".(17)

Para realizar acciones de la administración por calidad total tenemos que liberarnos de varios obstáculos que se encuentran en el camino de la mejoría continua. Para lograrlo los ejecutivos de la alta dirección deben estar conscientes de la naturaleza del camino y lograr algún reconocimiento de las necesidades del mismo, asegurándose que queden claros los conceptos de la actividad para dar un sentido claro de lo que incluye el proceso y lo que se espera de los resultados.

C. El enfoque de la administración del servicio

La administración del servicio es un enfoque gerencial que convierte de la calidad del servicio cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

El presente enfoque es una nueva forma de pensar que va más allá de las prácticas convencionales de la administración que se aplica en diversas empresas. Esto es, sugiere que todo el mundo tienen que desempeñar algún papel y asegurarse que todas las cosas salgan bien para el cliente. Es decir que toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio al cliente.

La mencionada tendencia crea una cultura de servicio, que hace del servicio al cliente, una misión reconocida y una actitud de excelencia, para todos los integrantes de la empresa incluso los directores. Todo se inicia con la gran responsabilidad de los altos gerentes al definir la misión del negocio y la definición de la estrategia que se requiere para convertir la calidad del servicio en la herramienta fundamental.

Por otra parte la gerencia del servicio es una filosofía, un modelo de administración y un conjunto de herramientas que pueden transformar una organización, en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio.

Existe un elemento fundamental en este enfoque que se denomina "el triángulo del servicio", el cual se puede interpretar como una manera de describir las operaciones de un negocio:

- * Una estrategia bien definida del servicio
- * La gente que tiene contacto permanente con el público
- * Los sistemas amables para el cliente

Las mencionadas características orientan la atención y actitudes de la gente de la empresa hacia las prioridades reales del cliente, estas deben ser la parte fundamental que encierre todas las estructuras de la empresa hacia las necesidades reales del cliente.

El descrito enfoque ofrece una nueva forma de pensar acerca del mercado, el cliente, el producto y la organización. Esta visión es el punto de partida para una nueva filosofía total de la empresa encaminada al servicio.

CAPITULO VI

NORMAS ISO 9000

A. Antecedentes de la norma

" En 1987 la ISO publicó las primeras normas internacionales sobre aseguramiento de calidad, conocidas como las Normas ISO 9000. En sus anuncios de ese tiempo describían las nuevas normas como el refinamiento de todos los más prácticos y genéricamente aplicables principios de sistemas de calidad "la culminación de acuerdos entre las más avanzadas autoridades en estas normas como la base de una nueva era en la administración de la calidad".(18)

Dicha información resulta de gran utilidad en casos de presentaciones ante la gerencia y su personal; mucho de esto puede ser información básica para el gerente seleccionado para instalar el sistema ISO 9000, pero uno de los requerimientos que más lo presionan es instruir a todo el personal, desde los más altos ejecutivos hasta los obreros del taller. Tal capacitación es demandada por la mencionada norma.

Parte de la información ofrecida puede ser útil para explicar qué relación hay entre esta norma y otras normas y sistemas de medición. Desde luego que esto tiene mucho sentido común, ya que la primera tarea que el nuevo gerente de calidad pueda encarar es la presentación de una breve exposición de las implicaciones de la ISO 9000 ante los altos ejecutivos de la compañía. Esta presentación podría preceder al requerimiento principal escrito de la norma, que es la emisión, por la alta gerencia, de una declaración de políticas aceptando el proyecto de instalar la ISO 9000.

POSICION GENERICA DE LA NORMA

El personal puede confundir las relaciones existentes entre:

- * Normas de producto

- * Calibración y medición

- * Normas para administrar la calidad

Por tal motivo, se describen a continuación las normas antes citadas.

Normas del producto

Existen en cada país miles de normas escritas para productos por organismos nacionales de normas, por ejemplo la IBN (Institución Británica de Normas), y acordadas con las asociaciones industriales correspondientes.

En el área de productos comerciales y en la de servicios existen algunas normas obligatorias respaldadas por el peso de la ley; por ejemplo sobre la seguridad en aparatos e instalaciones eléctricas, la toxicidad de pinturas usadas en los juguetes para niños, etc., por supuesto que un requerimiento fundamental de un sistema gerencial de calidad completo según la ISO 9000, es de todas las normas de un producto en un proceso de fabricación, desde que llegan los componentes hasta que salen los productos terminados, deben conformarse a especificaciones individuales predeterminadas, de acuerdo con las normas públicas y con sistemas de medición existentes en la fábrica.

Calibración y medición

En diversas actividades diarias que afectan nuestras vidas usamos medidas que tendemos a tomar por infalibles. Estas están bajo constante vigilancia por organismos nacionales de calibración y medición; a su vez, estas agencias efectúan calibraciones rastreables a fuentes internacionales centrales para un enorme rango de mediciones, desde pesos estándar hasta el tiempo mismo.

Este proceso internacional juega un papel central en la norma ISO 9000, ya que las calibraciones y mediciones dentro del proceso de fabricación son parte integral de la norma. Deben estar en funcionamiento sistemas demostrables, tanto de calibración como de medición.

Normas para administrar la calidad (Sistemas Gerenciales de Calidad)

La ISO 9000 es una norma de sistemas gerenciales de calidad. Tales sistemas deberán incluir tanto normas de productos individuales como calibración y mediciones, ya que con sistemas globales para asegurar la continuidad de la operación del proceso como un todo, desde la compra de materiales hasta la entrega final de productos terminados que cumplan con una norma gerencial de calidad.

Gran parte del origen de los sistemas gerenciales de calidad se remonta a las industrias militar y nuclear, en las cuales se popularizó el concepto de "evaluación del vendedor". Aquí fue donde el comprador mayoritario efectuó sus propias auditorías sobre los sistemas gerenciales de calidad de sus vendedores o proveedores. Los clientes mayoritarios empezaron a reducir su número de proveedores para mantener la calidad y facilitar las tediosas evaluaciones.

B. LA NORMA EN LOS SERVICIOS

" La ISO 9004 Parte 2 se titula Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad-Guía de servicios. El nombre más conocido es el de Norma de servicios ISO 9000. La mencionada norma es un intento por calificar lo que antes estaba considerado como temas cualitativos".(19)

La norma afirma que "en la mayoría de los casos" el control tanto del servicio como de su entrega pueden lograrse sólo a través de controlar el "proceso que entrega el servicio".

Existe una interesante analogía con la nueva norma de gerencia del ambiente en la que los procesos también deben ser identificados como puntos de primera instancia, puntos ambientales como diferentes de las características del servicio, definidos y medidos y luego controlados. Al igual que con los temas ambientales, los procesos del servicio pueden ser altamente mecanizados o muy personales y la norma compara una llamada telefónica a un servicio de consultoría legal, admitiendo que cuanto más definible el proceso, mayor la habilidad para aplicar control.

1. Objetivos del sistema

Las similitud con las normas de gerencia ambiental son impresionantes. Estas se declaran como satisfacción del cliente consistentes con las normas profesionales y con otros mejoramientos continuos del servicio y, considerando los requisitos de la sociedad y el ambiente, eficiencia en brindar el servicio.

Esto se denomina como BS 7750, la norma de gerencia ambiental, excepto por la satisfacción del cliente que es un requisito de la ISO 90

2. Implementación del sistema.

Se recomienda el siguiente enfoque:

- Analizar las características del servicio actual y su entrega-es decir rapidez en la respuesta requerida, higiene y demás.
- Desarrollar técnicas de medición y control-como por ejemplo mecanismos de control.
- Implementar un proyecto para instalar el sistema a la norma con sus respectivos lineamientos, pasando por los pasos de políticas, compromiso, planificación y demás.
- Establecer un mecanismo continuo de revisión.

3. Compromiso del personal.

La norma hace énfasis considerable en el compromiso y la motivación del personal y esto es muy apropiado para una organización de servicios en la que el impacto del compromiso mejorado y la moral se reflejarán de inmediato tanto en el servicio como en la reacción del cliente. Mucho de lo que se exige en esta sección lleva a la capacitación y a la comunicación y parece que una forma práctica de lograr las tres cosas sería desarrollar o comprar un módulo de capacitación, posiblemente con un vídeo, dado que los servicios son, muy visibles y hasta pueden ser dramáticamente buenos o malos.

4. Elementos del sistema.

El establecimiento de un método de comunicar los detalles apropiados del servicio al cliente y a los posibles clientes es un elemento prioritario. Es el breviarío del cliente, la obligación contractual, la descripción de lo que está a la venta y lo que costará.

Por lo antes citado, se espera que una compañía de servicios conozca el mercado, para evaluar servicios complementarios y competitivos, y legislación, incluyendo salud, seguridad y normas ambientales, y códigos de práctica. Todos estos deberán ser descritos como "breviario de servicio". La calidad y precisión en anunciar son requeridas. "La función del mercadeo debe reconocer los riesgos de confiabilidad y las implicaciones financieras de hacer declaraciones exageradas o no sustentadas sobre un servicio".

Un elemento que se encontrará en la 9001 y no en la 9002 es la necesidad dentro de las normas de servicios para la revisión del diseño. Dado que cada servicio está diseñado se debe llevar a cabo una revisión documentada formal. Los servicios nuevos y modificados también deben pasar por procedimientos y validación y se debe hacer una revisión antes de la introducción de cada servicio.

Por otra parte se espera la evaluación del cliente sobre el servicio de calidad, como así también una autoinspección, acción correctiva para servicios que no cumplan con los requisitos, un sistema de control de mediciones y un esquema de mejoramiento de calidad.

CAPITULO VII

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

A. ANTECEDENTES HISTORICOS DE AMERICAN EXPRESS EN MEXICO

- 1852 Abre sus puertas en Acapulco una pequeña oficina de la Wells Fargo (subsidiaria de American Express).
Objetivo: Brindar el mejor de los servicios turísticos a los viajeros de la ruta de Vapores San Francisco-Panamá con escala en Acapulco.
- 1880 La Wells Fargo inicia sus operaciones en la Ciudad de México instalando sus oficinas en el Palacio del Duque de Albuquerque, en la calle de Donceles, edificio que hoy se conserva como una joya de arquitectura colonial.

- 1909 Las oficinas se instalan en una antigua casona cercana al Bosque de Chapultepec, pero al poco tiempo, deben suspenderse las actividades al estallar la Revolución Mexicana.
- 1925 Renace la calma en nuestro país y todos los esfuerzos de la Compañía se encaminaron a incrementar el turismo desde Cuba y los Estados Unidos.
- 1958 Una nueva época se inicia en la Historia de la Compañía, al lanzarse al mercado la Tarjeta American Express. En ese año dos empleados de la Wells Fargo Mexicana son transferidos a una pequeña oficina en Av. Juárez No.8 para hacerse cargo de la entonces relativamente sencilla operación.
- 1968 La Wells Fargo Mexicana cambia su razón social por la de American Express Company (México), S. A., operando en forma integrada con tres divisiones: Tarjetas, Viajes y Cheques de Viajero. El volumen de clientes y de la operación de la Compañía en México se multiplicaban día a día, tal como venía sucediendo en muchos otros países, lo cual obligó a American Express México, a cambiar en varias ocasiones la ubicación de sus oficinas en busca de locales más amplios y funcionales antes de establecerse en 1971, en su edificio de Hamburgo 75. Se cambian las oficinas de la División Tarjetas y Cheque de viajero a nuestro actual edificio en Av. Patriotismo 635. Se agrega a la razón social las siglas "de C.V." La división Viajes queda en las oficinas ubicadas en la Zona Rosa. El asombroso desarrollo de American Express sin duda alguna se debe, en gran parte, al esfuerzo y dedicación de su Personal, que valiéndose de las más modernas técnicas en sus áreas respectivas, contribuye día a día al logro de los objetivos trazados.
- 1985 A raíz del terremoto sucedido en la Ciudad de México, el departamento de Viajes hasta entonces en la Zona Rosa, fue reubicado en las oficinas de Patriotismo, en donde se encuentra actualmente.

B. DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO

1. Mediciones de calidad en el Departamento de Servicio Telefónico (de servicio a clientes-tarjetas)

Criterios de error:

- No conducir la suficiente investigación antes de decirle al cliente que no se puede resolver su consulta.
- No darle la suficiente importancia a la llamada de un cliente que está en situación de emergencia.
- Terminar la llamada sin buscar ayuda de un supervisor cuando el "caller" (cliente) se muestra abusivo o usa un lenguaje indecente.
- No pasar la llamada a un supervisor/gerente cuando el cliente lo solicita. Ejemplos de llamadas no profesionales consideradas como error por Quality Assurance, incluyen, pero no están limitadas a:
 - Fue rudo o descortés y/o no mostró respecto por el cliente.
 - Hacer un comentario o responder en un tono o forma, que muestre disgusto por parte del representante en la averiguación/respuesta a la consulta (por ejemplo usar un tono sarcástico).
 - No responder con tacto o llevar la llamada a una confrontación con el cliente.
 - Usar gramática incorrecta, lenguaje no profesional, mala pronunciación o jerga de American Express durante la llamada.

Quality...

Tips

Cuando efectues llamadas a tus clientes recuerda mencionar tu departamento así como identificarle, esto proporcionará una mejor imagen y un servicio mas personalizado

Quality...

Tips

Recuerda que una actitud de servicio es lo que nos distingue de la competencia manten esta postura en todas las llamadas que atiendas

Quality...

Tips

Recuerda realizar una mayor labor de venta durante tus llamadas telefónicas
Es bueno para la empresa y para ti

Quality...

Tips

Recuerda registrar tus formas contables para un mejor control de la liquidación de las mismas

Quality...

Tips

Recuerda revisar junto con el cliente los documentos que le entregas (voucher, factura, etc.), así como el itinerario final de vuelo

Quality...

Tips

Recuerda anotar completa y correctamente la información que anotas en tus papeletas, facturas y boletos

TARJETA DE SERVICIO AL CLIENTE / CENTRO DE SERVICIO TELEFONICO
REVISADO: 4/92

INDICADOR: CODIGO:

FUENTE: FECHADO:

DEFINICION: Refleja el tiempo transcurrido en segundos desde el momento en que entra la llamada y el sistema ACD toma el tiempo en que la llamada es contestada por el analista del RST o se abandona la llamada.

COMENTARIOS: Este indicador se basa en el volumen de llamadas recibidas. Las llamadas recibidas son el número de llamadas contestadas mas el número de llamadas abandonadas.

INDICADOR: CODIGO:

FUENTE: FECHADO:

DEFINICION: Refleja el número promedio de segundos que el analista del RST esta en la linea para todas las llamadas contestadas durante el mes reportado.

COMENTARIOS: Este indicador es tambien conocido como el "promedio de tiempo de conversación"

Suma de los segundos en linea por cada llamada.

Número de llamadas contestadas.

Criticar o expresar un personal desacuerdo con los productos, servicios y/o políticas de American Express Company (por ejemplo: opiniones de incrementos en la cuota anual, cargos por pena por pago extemporáneo, cargos moratorios, avisos de cobranzas); o hacer comentarios del servicio de American Express que lo represente o refleje en forma negativa (por ejemplo: avisarle a un tarjetahabiente que AMEX tuvo problemas al procesar pagos múltiples).

Por lo anterior, el representante debe mostrar consistentemente un alto nivel de cortesía y profesionalismo para promover y reafirmar la posición de American Express. También debe responder en un tono y forma tal que, mantengan la imagen del producto y las políticas de American Express.

Asimismo, el representante deberá identificar a la persona que esté llamando, de acuerdo con las políticas y procedimientos de cada centro, para proteger la información confidencial de la cuenta; sin embargo, los procedimientos de identificación deben ser tan simples como sea posible y no ser usados si el cliente voluntariamente proporciona suficientes detalles de la cuenta para identificarse. Cuando se hagan preguntas para identificar a la persona que llama, el representante debe explicarle la razón de las preguntas (por ejemplo; para efecto de identificación para proteger la información de su cuenta).

Las llamadas con procedimientos de identificación inapropiados consideradas como error por Quality Assurance incluyen, pero no están limitadas a:

- No identificar al cliente de acuerdo con las políticas locales, antes de proveer o verificar información de una cuenta específica.
- Hacer al cliente más preguntas de las necesarias para establecer su identidad.
- No explicar a la persona que llama, la razón de hacerle preguntas para identificarlo.
- Proveer información de una cuenta específica a una tercera persona, sin recibir permiso previo del tarjetahabiente.

TARJETA DE SERVICIO AL CLIENTE / CENTRO DE SERVICIO TELEFONICO
REVISADO: 4/92

INDICADOR: CODIGO:

FUENTE: FECHADO:

DEFINICION: Número de llamadas que son abandonadas el mes pasado. Usado en el computo del porcentaje de abandono.

INDICADOR: CODIGO:

FUENTE: FECHADO:

DEFINICION: Porcentaje de llamadas recibidas que son abandonadas.

COMENTARIOS:

Volumen de llamadas abandonadas	* 100
Volumen de llamadas contestadas + Volumen de llamadas abandonadas	

*** Calidad del proceso de la llamada y seguimiento:**

El representante deberá realizar todas las acciones apropiadas durante y después de la llamada, para asegurar tiempo y calidad en el manejo de la consulta. Deberá proveer al "caller" de todos los detalles pertinentes relativos a su consulta y asegurarse que entendió completamente todas las acciones tomadas o que se tomarán, con respeto a su cuenta o sus intereses. Deberá también, intentar educar al cliente respecto a los productos, servicios y/o políticas y procedimientos cuando sea apropiado, para asegurar un completo entendimiento de la situación o eventos que provocaron la llamada.

Ejemplos de llamadas procesadas incorrectamente que serán consideradas como error por Quality Assurance incluyen, pero no están limitadas a:

- No informar al "cliente" de todas las acciones que American Express tomará (por ejemplo: se dará un crédito temporal a la cuenta, se enviará una solicitud).
- No se proveen instrucciones correctas/completas o no se toma nota de las proporcionadas por el "cliente" para iniciar la consulta.
- No se toman acciones correctas/completas en respuesta a la consulta del "cliente".
- No informar al cliente del período de tiempo durante el cual deberá proveer información adicional o documentación requerida por el representante.
- No dar mantenimiento a la cuenta del cliente cuando éste proveyó nueva información (por ejemplo: cambio de domicilio, cancelación de una cuenta).
- No incluir información correcta/completa cuando se llena un contacto para referirlo, o al abrir/actualizar el file de una consulta.
- No obtener toda la información necesaria del cliente para investigar/resolver la consulta.
- Pedirle al cliente que pague una cantidad en disputa.

TARJETA DE SERVICIO AL CLIENTE / CENTRO DE SERVICIO TELEFONICO

REVISADO: 4/92

INDICADOR: PORCENTAJE DE INCORRECCIONES CODIGO: CS- I - 19

FUENTE: CAMPO - REPORTES DEL SISTEMA TELEFONICO FECHADO:

DEFINICION: Porcentaje de llamadas investigadas contestadas / solucionadas incorrecta o inapropiadamente en conformidad con la guía WWQA.

COMENTARIOS: Este indicador se basa en el número de llamadas contestadas.

INDICADOR: VOLUMEN DE LLAMADAS RECIBIDAS. CODIGO: CS- I - 20

FUENTE: CAMPO - REPORTES DEL SISTEMA TELEFONICO FECHADO:

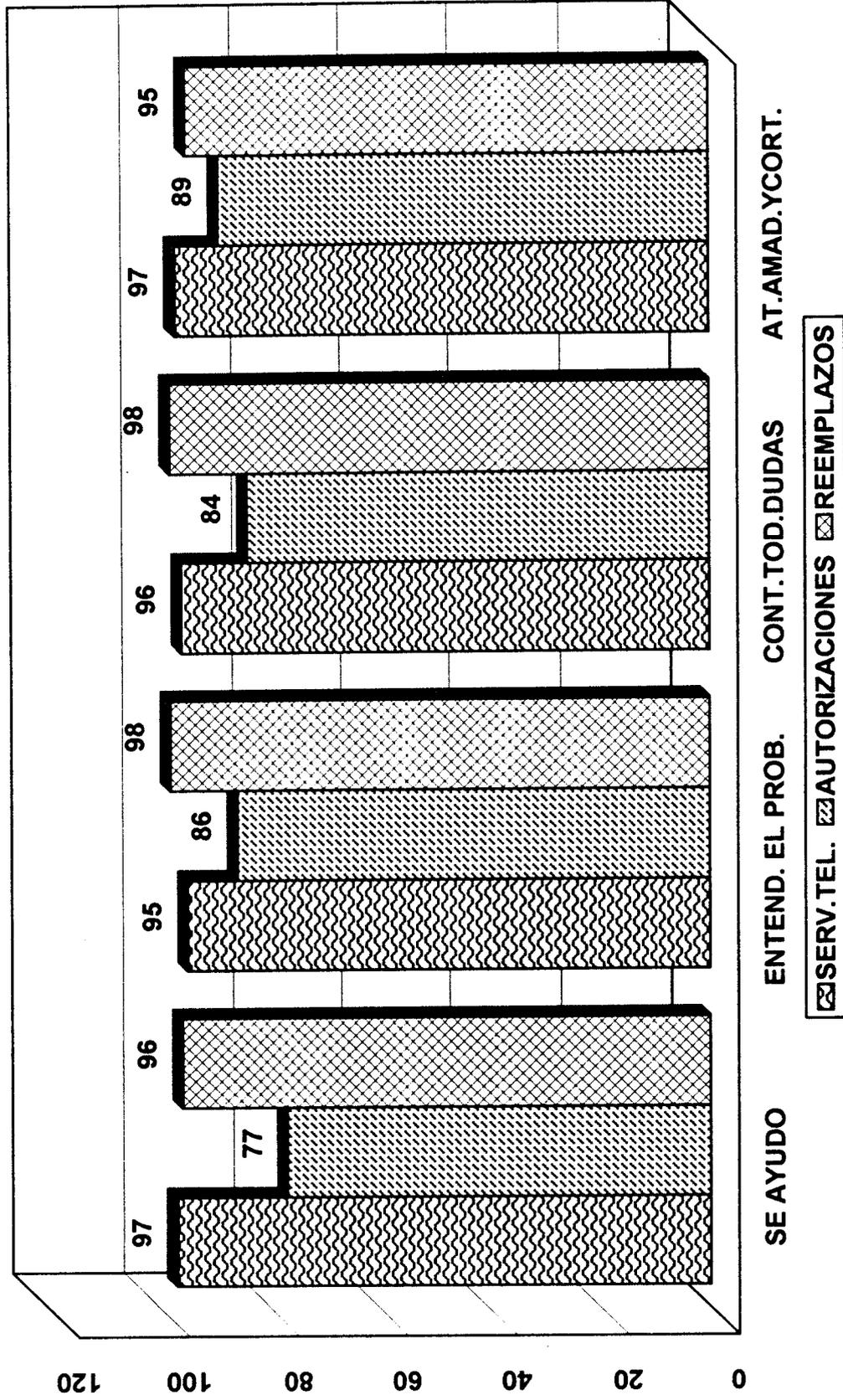
DEFINICION: Número total de llamas recibidas por el RST durante el mes de reparto.

COMENTARIOS:

Volumen de llamadas contestadas + Volumen de llamadas abandonadas.

AMERICAN EXPRESS

Servicio ofrecido a los tarjetahabientes



2. Definición de la medición:

Calidad:

Porcentaje de consultas telefónicas que son resueltas/contestadas incorrectamente o no son responsivas para la persona que llama (esta puede ser un tarjetahabiente, un establecimiento, una tercera persona o un cliente potencial).

Esta medición monitorea que las consultas recibidas vía teléfono, sean respondidas correctamente, de una forma profesional y que se lleven a cabo las acciones apropiadas para resolver la consulta.

El criterio de error incluye, pero no está limitado a:

- A: Técnicas telefónicas
- B: Identificación del problema y solución
- C: Cortesía y profesionalismo
- D: Identificación de la persona que llama
- E: Calidad del proceso de la llamada y seguimiento

3.- Técnicas de llamadas telefónicas:

- Saludo. Debe ser constante y profesional, y debe incluir el nombre de la compañía.
- Identificar con quien se habla y pedir el número de cuenta (si es apropiado).
- El representante, debe (contacto) mantener el control de la conversación.
- Mantener un tono de voz agradable, ser sensitivo al problema del "caller" (cliente), tener la habilidad de calmar a un cliente irritado y transmitirle la confianza de que su problema/pregunta será resuelto/contestada

- Uso efectivo del "Hold Time". Cada vez que el "cliente va a ser puesto en hold, el analista debe avisarle y volver a la llamada cada 60 seg. ya sea para completar la llamada o para avisarle que tendrá que esperar más tiempo. Al concluir el "Hold time", el representante debe agradecer al cliente por la espera y, si es apropiado, disculparse por la demora en responder su consulta.

- Transferencias de llamadas. Cuando sea apropiado transferir la llamada a otra área (esto debe establecerse en los procedimientos internos), el representante debe proporcionar al representante cuenta (si aplica) y naturaleza de la consulta. También debe informar al cliente el nombre del departamento y con quien será transferido.

- Terminación de la llamada. El representante debe preguntar al cliente si hay algo más en lo que se le puede ayudar antes de terminar la conversación y concluir cada llamada con una oración de cierre, que deberá establecerse en cada centro (por ejemplo: Gracias por llamar a American Express).

B. MODELO DE LA CALIDAD TOTAL APLICADO EN AMERICAN EXPRESS (MEXICO)

A continuación se planteará el modelo de Calidad Total que en el año de 1990 permitió ganar a American Express México el premio Nacional de Calidad.

En el se podrán observar:

* Misión

* Filosofía

* Valores de servicio

* Mensajes clave del programa

* Estratégias

- * Programa de rentabilidad
 - Objetivos
 - Campaña de calidad y rentabilidad

- * Liderazgo

- * Desarrollo de proveedores

- * Aseguramiento de la calidad

- * Entrenamiento

- * Programa de involucramiento ejecutivo
 - Objetivos

- * Resultados obtenidos en algunos procesos de servicio

LA NUEVA CULTURA DE CALIDAD

La cultura de calidad desarrolla un sistema de trabajo para la optimización de las ideas; las lecciones para la cultura del futuro son claras: visión, valores, innovación, renovación, calidad, compromiso, energía, disciplina y liderazgo.

Los líderes verdaderamente saben que la gente a la que se le comprime, obliga y dirige simplemente no pueden ni producirá una calidad sobresaliente; es necesario que se le guíe. La actitud lo es todo, nuestras actitudes son producto de nuestra experiencia, información que asimilamos, las ideas que pensamos, las palabras que usamos y la manera en que las demás personas nos responden; en términos globales, debemos elevar nuestra mirada, liberar nuestros prejuicios y dejar que nuestras mentes avancen.

PROCESO DE CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS

LIDERAZGO

EXPECTATIVAS
DEL CLIENTE

DESARROLLO
DE
PROVEEDORES

SATISFACCION
DEL
CLIENTE

ASEGURAMIENTO
DE CALIDAD

INVOLUCRAMIENTO
&
RECONOCIMIENTO

ENTRENAMIENTO

MISION

LA MISION DE AMERICAN EXPRESS (MEXICO) ES LA DE CONTINUAR SIENDO EL LIDER EN LAS RAMAS DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE VIAJE EN EL PAIS. ESTO DEBERA SER LOGRADO A TRAVES DE PROVEER PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA MAS ALTA CALIDAD A NUESTROS CLIENTES DE ACUERDO AL PRESTIGIO DE AMERICAN EXPRESS, REFORZANDO EL SENTIMIENTO DE NUESTRA MEMBRESIA

QUEREMOS SER VISTOS COMO LA ORGANIZACION MAS EFICIENTE Y CONFIABLE EN EL MERCADO, CON LA GENTE DE MAYOR TALENTO.

LAS PERSONAS SOMOS PRIMERO

FILOSOFIA

- . EL SERVICIO ES SUBJETIVO**
- . EXPECTATIVAS BASADAS EN LA EXPERIENCIA**
- . "MOMENTO DE LA VERDAD"**
- . CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS**
- . DESARROLLO PERSONAL**

AMERICAN EXPRESS CO (MEXICO)

VALORES DE SERVICIO

CALIDAD: GRADO DE EXCELENCIA

CONFIABILIDAD: DISPONIBILIDAD EN CUALQUIER LUGAR,
TODOS LOS DIAS Y A CUALQUIER HORA

INTEGRIDAD: CUMPLIR CON LO QUE PROMETEMOS A
TRAVES DE UN CODIGO MORAL ETICO

SEGURIDAD: ESTAR PRESENTES EN NECESIDADES
COTIDIANAS O DE EMERGENCIA

CALIDAD EL CLIENTE Y TU MENSAJES CLAVE DEL PROGRAMA

- . El servicio a clientes internos es tan importante como el servicio a clientes externos**
- . El servicio que excede las expectativas de los clientes satisface a los clientes y hace que ellos vuelvan**
- . Las transacciones satisfactorias requieren trabajo de equipo por parte de los empleados en los diferentes departamentos**

. El propósito del Aseguramiento de la Calidad es garantizar que la Compañía esté ofreciendo de una manera consistente el tipo de Servicio que satisface a nuestros clientes.

CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS

LIDERAZGO

DESARROLLO
DE
PROVEEDORES

EXPECTATIVAS
DEL
CLIENTE

. SATISFACCION EN

. TRANSACCIONES
ESPECIFICAS
. SESIONES DE
GRUPO
. POSICIONAMIENTO
EN EL MERCADO

ASEGURAMIENTO
DE
CALIDAD

INVOLUCRAMIENTO
&
RECONOCIMIENTO

ENTRENAMIENTO

ESTRATEGIAS:

- o **DESARROLLO E IMPLANTACION DE UNA CAMPAÑA DESTINADA A IMPACTAR LA CULTURA DE LA COMPAÑIA**
- **CREAR CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DE CADA EMPLEADO EN EL MOMENTO DE PRODUCTIVIDAD/ CALIDAD.**
- o **FOMENTAR LA GENERACION E IMPLANTACION DE IDEAS A TRAVES DEL TRABAJO EN EQUIPO, PROMOVRIENDO UNA PARTICIPACION ACTIVA Y OBLIGATORIA DE TODOS LOS EMPLEADOS A TRAVES DE OBJETIVOS ESPECIFICOS FIJADOS POR ELLOS MISMOS**

PROGRAMA DE CALIDAD Y RENTABILIDAD

OBJETIVOS

INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO Y EL NIVEL DE CALIDAD DEL SERVICIO A TRAVES DE LA PARTICIPACION ACTIVA DE TODAS LAS AREAS FUNCIONALES A TODOS LOS NIVELES DE EMPLEADOS.

CAMPAÑA DE CALIDAD Y RENTABILIDAD

CREACION DEL
COMITE DE
CALIDAD
RENTABILIDAD

LANZAMIENTO
DE LA COMPA-
ÑIA Y ORGA-
NIZACION DE
EQUIPOS.

REGISTRO
DE IDEAS

DESARROLLO
DE IDEAS
E IMPLEMEN-
TACION.

EVALUACION
DE LAS IDEAS
POR QUALITY

APLICA

CURSO DE
ANALISIS Y
SOLUCION DE
PROBLEMAS
IMPARTIDO POR
QUALITY.

CARTA
EXPLICATORIA
PARA EL LIDER

ASESORIA
DE QUALITY

A

SUMARIO DE
BENEFICIOS

A

PRESENTACION
DE LAS IDEAS
AL
COMITE

O. K.

PREMIOS Y
RECONOCI-
MIENTOS.

CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS

LIDERAZGO

EXPECTATIVAS
DEL
CLIENTE

INVOLUCRAMIENTO
&
RECONOCIMIENTO

- . PROGRAMA DE CALIDAD Y RENTABILIDAD
- . TIPS DE CALIDAD
- . GREAT PERFORMER

DESARROLLO
DE
PROVEEDORES

ASEGURAMIENTO
DE
CALIDAD

ENTRENAMIENTO

CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS

LIDERAZGO

EXPECTATIVAS
DEL
CLIENTE

DESARROLLO
DE
PROVEEDORES

- . COMPAÑIAS DE
MENSAJERIA
- . AGENCIA DE
INVESTIGACION

ASEGURAMIENTO
DE
CALIDAD

INVOLUCRAMIENTO
&
RECONOCIMIENTO

ENTRENAMIENTO

CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS

LIDERAZGO

EXPECTATIVAS
DEL
CLIENTE

ASEGURAMIENTO
DE
CALIDAD
. AREA TARJETAS
. AREA VIAJES
. INGENIERIA
INDUSTRIAL

DESARROLLO
DE
PROVEEDORES

INVOLUCRAMIENTO
&
RECONOCIMIENTO

ENTRENAMIENTO

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
MEDICIONES**

AREA	<u>TIEMPO DE PROCESO</u>	<u>CALIDAD DEL PROCESO</u>
TARJETAS	23	23
VIAJES	31	19

**EXPECTATIVAS
DEL
CLIENTE**

**DESARROLLO
DE
PROVEEDORES**

LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none">. COMPROMISO GERENCIAL. CONSEJO DE CALIDAD. PLANEACION ESTRATEGICA. PROGRAMA DE INVOLUCRAMIENTO GERENCIAL

**ASEGURAMIENTO
DE
CALIDAD**

**INVOLUCRAMIENTO
&
RECONOCIMIENTO**

ENTRENAMIENTO

CALIDAD TOTAL EN AMERICAN EXPRESS

LIDERAZGO

EXPECTATIVAS
DEL
CLIENTE

DESARROLLO
DE
PROVEEDORES

ENTRENAMIENTO
· LAS PERSONAS
· SOMOS PRIMERO
· CALIDAD:
EL CLIENTE Y TU
· ENTRENAMIENTO
TECNICO

ASEGURAMIENTO
DE CALIDAD

INVOLUCRAMIENTO
&
RECONOCIMIENTO

PROGRAMA DE INVOLUCRAMIENTO EJECUTIVO

O B J E T I V O S

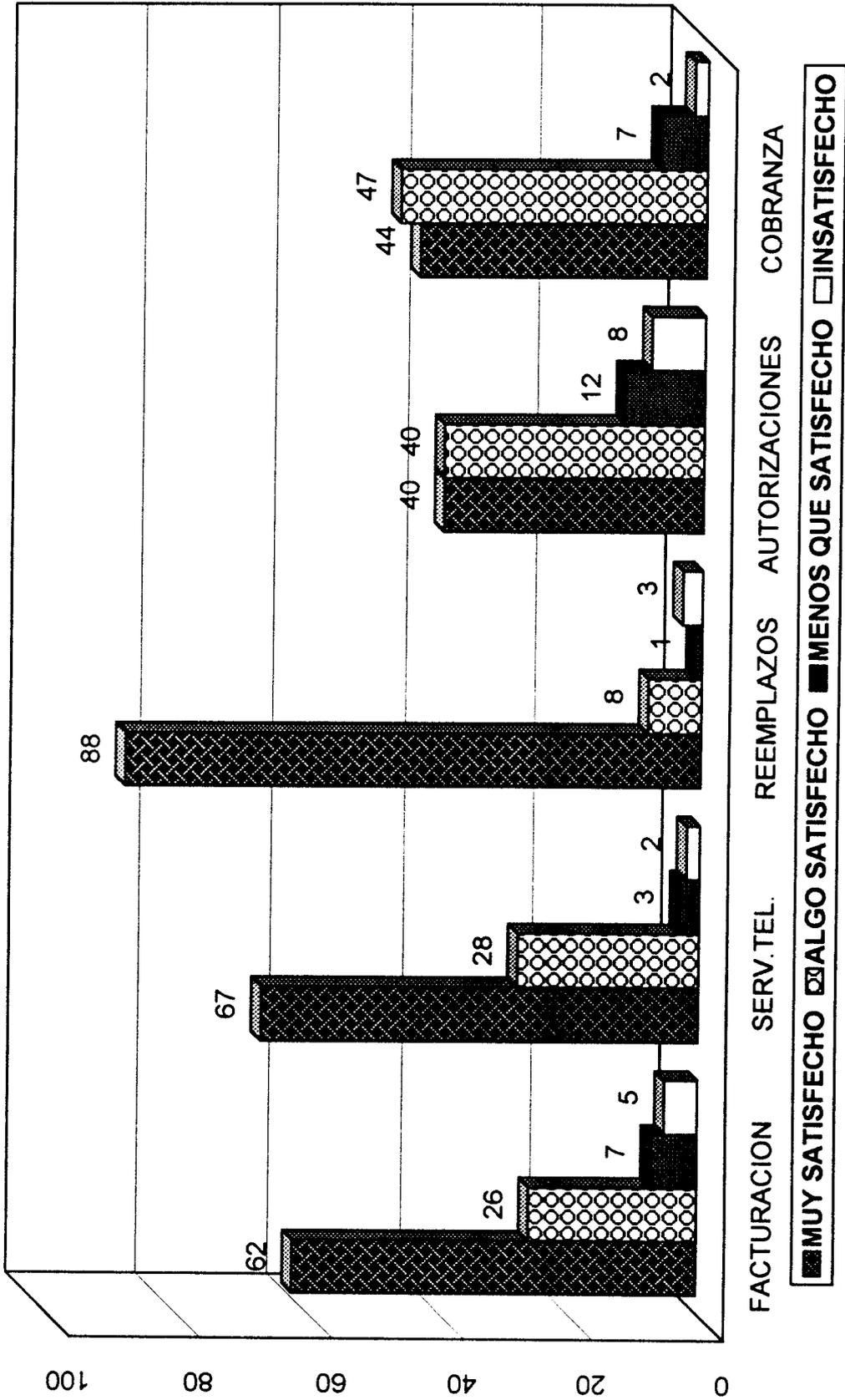
- . Proporcionar al nivel ejecutivo de American Express un contacto efectivo y directo con las necesidades de nuestros clientes y establecimientos afiliados**
- . Concientizar a los niveles ejecutivos de la importancia de cada una de nuestras acciones para lograr la satisfacción de los clientes**

PROGRAMA DE INVOLUCRAMIENTO EJECUTIVO

NOMBRE	PUESTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Joe Acevedo	Vicepresidente de Sistemas	- Llamada de Cruceiros	- Monitoreo Oficina Satelite
Fernando Paredes	Director de Servicios Administrativos	- Llamada de Crédito	- Monitoreo Correspondencia Servicio a Clientes
Jorge Borja	Gerente de Planeación de Recursos Humanos	- Visitas a Recepción	- Llamadas de Reemplazos

AMERICAN EXPRESS (MEXICO)

Satisfacción obtenida por los servicios



Cantidad global

También es muy importante estar dispuestos a establecer objetivos tan altos que se corra el riesgo de fallar, todos los grandes líderes han descubierto la vital necesidad de crecer con los errores, la cultura debe reflejar el poder de la gente que resistirá la prueba del tiempo.

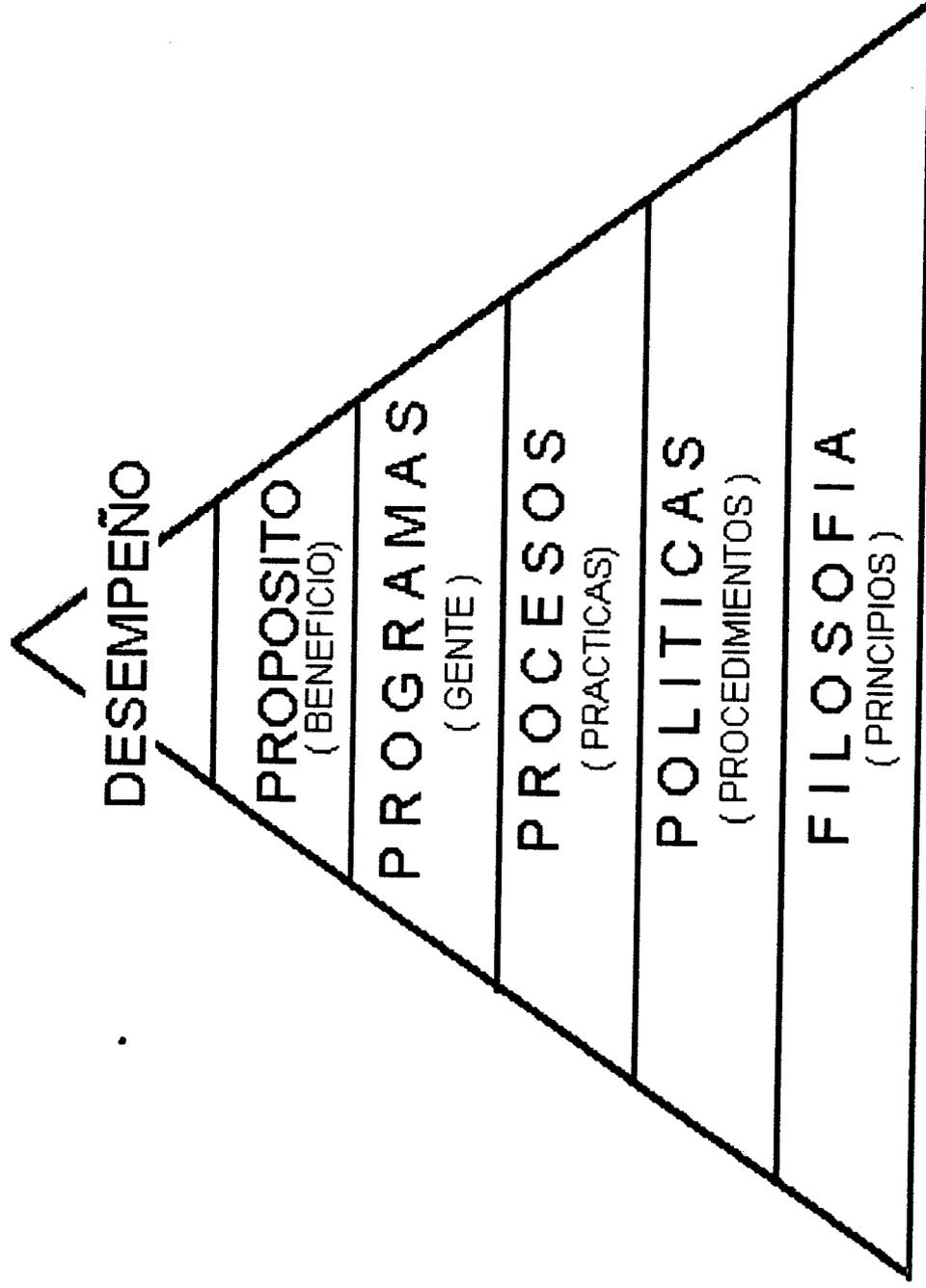
La cultura de una empresa es el conjunto de las cosas en las que creemos y cómo las hacemos, y podemos encontrarla detrás de una filosofía cuidadosamente investigada, diseñada y transmitida, detrás de una declaración de creencias, valores y de un conjunto de los valores trascendentes establecidos.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL.

- * Cada persona es un conjunto de puntos fuertes. Los "puntos débiles" son, sencillamente, puntos fuertes que no se han desarrollado lo suficiente.
- * Todos necesitan tener un sentido claro de propósito, dirección y expectativas.
- * Uno debe, sobre todo, esperar lo mejor de todos los aspectos de la vida. Una vida interna de calidad conduce a una vida total rica y abundante.
- * La mente abierta y firme crece; la cerrada e inflexible, muere.
- * El líder con ideas firmes brinda una visión que trasciende, o macrovisión, y un impulso magnético como una brújula. Esta clase de líder ofrece propósito y dirección.
- * Un líder de mentalidad firme proporciona un enfoque claro de todos los puntos fuertes de la organización.
- * Este tipo de líder se compromete con la gente, el servicio, la innovación y la calidad. Su compromiso es que todos los miembros de la organización sean más libres y mejores.
- * Este líder de mentalidad firme de guía, por ejemplo, concentrándose en su objetivo, siendo positivo y expandiéndose. Lo impulsa la motivación y lo alimentan los valores.
- * Espera una integridad total y asegura de toda compensación esté relacionada con el desempeño positivo. Todas las decisiones están guiadas por estos dos componentes.

PLANEACION PROFESIONAL PARA CAMPEONES

DE LA CCT



LANZAMIENTO DEL CCT

FASE 1

INVESTIGACION (Análisis)

QUE
DONDE
CUANDO
QUIEN
COMO
POR QUE
VALORACION TOTAL DE
LOS
PUNTOS FUERTES

FASE 2

PLAN

EVALUACION
PARTICIPACION
COMPROMISO
FILOSOFIA, CREDO
POLITICAS
METAS Y OBJETIVOS
ESTRATEGIA
TACTICAS

FASE 3

ORGANIZACION (SINTESIS)

(A) DINERO
MATERIAL
TIEMPO
ESPACIO
(B) ELIMINAR
COMBINAR
REORDENAR
SIMPLIFICAR

FASE 4

CONTROL

CORRECCION DE DATOS
MEDICION
REVISION
EVALUACION
MEJORA
COMPENSACION BASADA
EN EL DESEMPEÑO

FASE 5

AFIRMACION DE LOS PUNTOS FUERTES

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
IDENTIFICACION DE NUEVOS PUNTOS FUERTES
PROPONER LOS NUEVOS PUNTOS FUERTES COMO OBJETIVOS
MEJORAR LOS PUNTOS FUERTES ACTUALES.

FASE 6

COORDINACION (SINERGISMO)

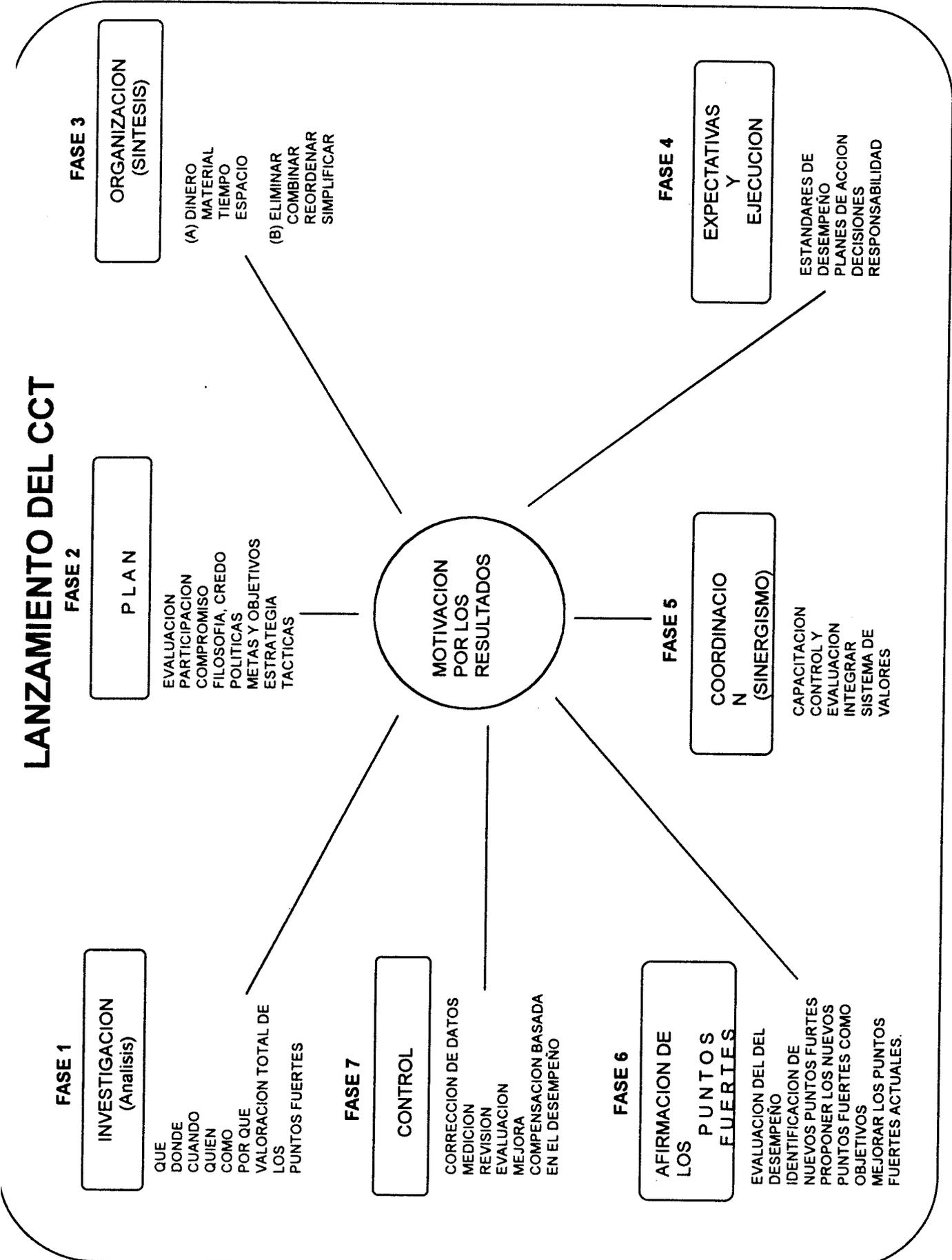
CAPACITACION
CONTROL Y
EVALUACION
INTEGRAR
SISTEMA DE
VALORES

FASE 7

EXPECTATIVAS Y EJECUCION

ESTANDARES DE DESEMPEÑO
PLANES DE ACCION
DECISIONES
RESPONSABILIDAD

MOTIVACION
POR LOS
RESULTADOS



B. CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA AMERICAN EXPRESS.

1. Filosofía y valores.

- Las personas somos primero.

- * El servicio es subjetivo.
- * Expectativas basadas en la experiencia.
- * Servicio material y servicio personal.
- * " Momento de la verdad ".
- * Clientes internos y externos.
- * Desarrollo personal.

- Calidad, el cliente y tu, mensajes claves del programa.

* El servicio al cliente interno es tan importante como el servicio a clientes externos.

* El servicio que excede las expectativas de los clientes satisface a los clientes y hace que ellos vuelvan.

* American Express promete calidad, confiabilidad, seguridad, e integridad y cumple esta promesa por las transacciones satisfactorias que requieren el trabajo de equipo por parte de los empleados de los diferentes departamentos.

* El propósito del aseguramiento de la calidad es asegurar que la compañía este ofreciendo de una manera consistente el tipo de servicio que satisface a los clientes.

4. EFECTOS ESPERADOS DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.

La empresa se benefició directamente en la ampliación de los instrumentos evaluatorios del premio por ser un destilado de los principales valores que sustentan la cultura de la calidad total, se favorece la autoevaluación de los avances en la materia, permiten comparar y compararse con otras empresas, proporcionan un perfil completo del esquema global de la administración de la calidad total de cada empresa concursante.

Así mismo, los resultados de las evaluaciones realizadas a las empresas, a manera de autoridad externa de la calidad, derivan en recomendaciones para el reforzamiento de áreas críticas, al igual que confirman y reconocen avances y logros.

Los ganadores, son favorecidos por el reconocimiento público de sus logros y reciben una presea.

Adicionalmente, la existencia en México de un premio nacional de calidad propicia:

- * La creación y consolidación de una cultura de Calidad Total, que se refleje en todas las actividades industriales, comerciales y de servicios que se realizan en el país.

- * El fomento de ciertos valores en el trabajo cotidiano tales como la precisión, el mejoramiento continuo, la autoevaluación, la superación constante y el servicio a la sociedad.

- * Mejorar la satisfacción de las necesidades de los consumidores y usuarios.

- * Un clima de Calidad Total que favorezca la inversión, el uso más eficiente de los recursos y el incremento de las exportaciones.

C. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL Y COMPARACION CON EL MARCO TEORICO.

Para hacer el análisis de la situación actual de la Calidad Total en la empresa y compararla con el marco teórico, iniciamos éste a través de un cuestionario básico en el estructura del sistema, para encontrar afinidad con el marco teórico.

Las preguntas se formularon de acuerdo al orden de cada capítulo del marco teórico y se contestaron en el mismo orden.

1.- Describa los métodos que utiliza a fin de reforzar la integración de los valores de su organización a la cultura de persona

Esta empresa a través de su historia cuenta con una larga experiencia en el campo de la calidad total su misma experiencia le da las bases para tomar resoluciones acordes no solamente con la literatura actual en cuanto a calidad y las principales corrientes a nivel internacional de la misma, si no también con su realidad y circunstancias al momento de hacer la consulta.

La empresa American Express cuenta con un departamento para llevar acabo la calidad total en todos los procesos de servicio de la misma, cada uno de estos departamentos cuenta con un método o mecanismo específico de acuerdo a las necesidades del mismo, para medir y evaluar la calidad que brinda la cual siempre debe ser en relación al cliente, estos mecanismos estan basados generalmente en fundamentos estadísticos.

2. Describa ¿cuáles son las bases de datos referenciales, que utiliza su organización, para la toma de decisiones?

Cada mes o cada vez que sea necesario se realizan juntas en las cuales se informan de los resultados obtenidos en cada uno de los departamentos de la empresa, resultados que como antes se dijo son altamente confiables, ya que demuestran la realidad de la empresa en cada una de las partes que la conforman lo cual permite en base a ello tomar desiciones en una base bastante sólida con un margen de error mínimo, permitiendo un mejoramiento continuo de la calidad. dependiendo sólo de ella misma.

3.-Mencione ¿los tipos de clientes con los que cuenta la empresa?

La empresa cuenta con dos tipos de clientes, los internos y los externos los cuales son parte fundamental de la calidad en la misma .

4.- Describa ¿cuales son los métodos que utiliza para el control de las quejas de clientes y/o consumidores?

Esta empresa a lo largo de su existencia como tal ha contado con un número de métodos considerables que han servido como herramienta para obtener el punto de vista del cliente acerca del servicio que le brindan , han variado dependiendo del área de la empresa y del servicio o apoyo que presta . Es demasiada información para describirla aunque fuera solo por departamento o parte de un departamento por lo que solo se dará un ejemplo; el caso de atención al cliente por llamadas telefónicas, en el cual se han analizado en base a grabaciones de las mismas, las principales quejas o peticiones de servicio del cliente así como la calidad en la atención al mismo y la capacidad de solución a los problemas, buscando atender el mayor número de llamadas posible en el mínimo tiempo así, como lograr un tiempo mínimo de espera del cliente para darle el servicio.

En base a estos fines se han realizado formas estadísticas de medición que nos brindan además promedios o estandares de servicio en cada uno de estos casos de atención al cliente lo que permite observar específicamente las zonas problema o que necesitan cambios para aumentar la calidad en dicho segmento, este método o métodos estan en continuo uso, también se modifican según se requiera el servicio que mide o evalúa permitiendo todo esto una mejora continua dentro de la calidad total de la empresa.

5.- Mencione ¿cuáles son los métodos que su organización utiliza para dar garantía, por los servicios que presta a sus clientes?

American Express busca antes que todo que el cliente se sienta seguro y satisfecho del servicio con que cuenta, el cliente sabe que cuenta con un respaldo de servicio no solo a nivel nacional sino internacional, y esto es importante para nuestro cliente, ya que ellos tienen un cierto promedio de ingresos que es alto en relación a la generalidad por lo que el sector del mercado al cual servimos es una élite de la sociedad lo cual les permite hacer uso de nuestros servicios dentro y fuera del país.

Cuentan por ejemplo con el servicio de tarjeta en el caso de viajes que les brinda un seguro de vida, en caso de extravío o robo se le reemplazara la tarjeta en un máximo de 24 hrs., además de contar con servicios extra como atención médica inmediata, o atención legal, disposición de efectivo, así como de información general solamente comunicándose con la sucursal American Express correspondiente, o acudiendo a ella.

6.- ¿Diga cuales son los factores principales que considera su cliente para preferir el consumo de sus servicios en relación con la competencia?

El cliente sin duda buscará la opción más conveniente a sus necesidades, como empresa conocemos bien el sector del mercado al cual se le brinda el servicio, la tarjeta de American Express no es sólo eso, es una membresía que le permite al cliente gozar con una serie de servicios dentro y fuera del país que una tarjeta común de crédito.

7.- ¿Qué métodos utiliza para conocer a su cliente?

Se realiza una investigación sobre el cliente por una agencia especializada la cual entrega un reporte confiable para otorgar al cliente el servicio o no.

8.- ¿Describe que métodos utiliza a fin de involucrar al personal operativo en el logro de las metas de calidad?

En el caso de esta empresa se han buscado diversos mecanismos para integrar no solamente al personal operativo sino a todos los niveles de la compañía para poder así lograr un cambio real en la calidad y una calidad total real ya que si no están correlacionados todos los esfuerzos dentro del trabajo desde las altas esferas jerárquicas hasta las operativas no existe un servicio de calidad total.

Es importante por ello que se cree una cultura de calidad la cual se da a base de conocimiento y práctica al implantar desde hace muchos años la calidad no como actualmente se visualiza pero sí con un mejoramiento continuo de la misma, por lo que se cuenta a nivel de empresa con una misión como objetivo general, con una filosofía de servicio y valores de la misma, que en nuestro caso llamamos blue values que sirven como políticas de la empresa, también se cuentan con objetivos a nivel de servicio departamental, y a nivel personal la empresa busca el desarrollo de la misma no solamente en base a ella sino que busca el desarrollo de cada una de las personas que la conforman asegurando de esta forma un crecimiento continuo para cada una de las partes que la forman así como para ella misma.

De esta forma se busca motivar todos los sectores de la empresa para lograr un servicio con calidad, buscando su desarrollo así como otorgando orientación, e incentivos para apoyar estos resultados.

9.- ¿La calidad total se lleva acabo en la empresa a través de un departamento ?

Como antes ya se menciona existe en American Express un departamento que controla todas las actividades de calidad total, el cual es denominado calidad total y reingeniería, este departamento no solamente se ocupa del diseño de procesos o la reestructuración de los mismos dependiendo de las necesidades de ellos y del departamento sino que lleva a los mismos la cultura de calidad total necesaria para que estos se implementen adecuadamente.

CONCLUSIONES

La filosofía administrativa que busca la productividad por estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80's, la introducción de la estrategia de la calidad ha seguido básicamente dos modelos, el primero se caracteriza por las empresas que han optado por recurrir a la consultoría extranjera en cuestiones de calidad, ya sea para introducir un nuevo sistema o para corregir el ya existente, mientras que el segundo modelo esta caracterizado por aquellas empresas que han asimilado poco a poco, la nueva filosofía que han generado ellas mismas, etapa por etapa, los cambios de mentalidad y de estrategia implicados en el sistema administrativos del control de calidad.

Estos dos modelos muestran dos tendencias de la aplicación del control de calidad en México, la adaptación de modelos ya probados en otras empresas del extranjero y la creación de nuevos modelos conforme a la realidad mexicana. Mientras que los primeros se utilizan básicamente en empresas pequeñas, en filiales, en subsidiarias, y en franquicias, el segundo modelo se utiliza principalmente en empresas que se han adaptado a los mercados en los que penetran debido a la competitividad y a la naturaleza del ramo industrial o de servicios al que pertenecen, y por consiguiente debido a la importancia que tiene el satisfacer mejor los requerimientos de los consumidores para posicionarse mejor en el mercado.

La calidad es motivo de legitimo orgullo siendo la clave de la productividad y de la rentabilidad, su objetivo consiste en proporcionar a la sociedad productos y servicios que satisfagan las expectativas de los consumidores, lográndose esto cuando los gerentes de alto nivel se responsabilizan de conducir las actividades de calidad, las cuales estarán encaminadas a cubrir las necesidades del cliente; es necesario para alcanzar la competitividad en los mercados nacionales e internacionales conseguir el apoyo tanto de la alta dirección de una empresa como el de sus trabajadores y del gobierno.

Los principios del Control Total de Calidad son de fácil aplicación a cualquier tipo de empresa, por lo que su aplicación abarca tanto las empresas comerciales industriales como aquellas de servicios, e incluso pueden aplicarse a las oficinas gubernamentales, al considerar que las labores de oficina son susceptibles de ser mejoradas mediante tales principios.

La empresa American Express México es un ejemplo de la aplicación adecuada del control total de calidad, ya que esta cuenta con un sistema de calidad total basado no solamente en una asesoría extranjera sino en un seguimiento continuo sobre la calidad que se ofrece desde hace 18 años, además cuenta con un mercado selecto, el conocimiento de su mercado y de sus diferentes procesos otorga una gran estabilidad dentro de sus funciones de servicio, toda la empresa cuenta con un asesoramiento continuo de calidad dado por un departamento en especial que trabaja únicamente para la calidad total y la reingeniería de procesos de todos los diferentes departamentos que componen a la misma; utilizan diversas herramientas o estrategias para obtener las necesidades del cliente, medir sus procesos de servicio así como los procesos actuales que siguen ya sea estadísticos o no para hacer dichas mediciones.

Todo esto se encuentra basado en su objetivo fundamental y en las políticas que tienden a una nueva cultura de calidad, la cual integra a toda la empresa a sus clientes tanto internos como externos utilizando una filosofía actual y con reales valores haciendo de esto más que una estrategia de negocios, una responsabilidad personal de cada uno de los integrantes que conforman la empresa buscando un desarrollo tanto de la compañía como a nivel individual.

Es importante marcar que el compromiso con la calidad es una actitud que debe estar presente tanto en las salas de sesiones de los consejos de las grandes empresas, como en los propios hogares, fábricas, oficinas, en todo lugar entendiéndolo como un mejoramiento continuo tanto a nivel individual, como corporativo y nacional.

El control Total de Calidad no sólo es un sistema administrativo para mejorar el funcionamiento general de la empresa, sino va más allá, es un compromiso de todos los trabajadores por mejorarla, es una filosofía y una forma de pensar, es en sí una forma de vida para la empresa.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gutiérrez, Mario. "Administrar para la Calidad". Ed. Limusa, 2a. Ed. México, 1994. pág. 23
2. *Ibidem*, pág. 25
3. *Ibidem*, pág. 27
4. *Ibidem*, pág. 29
5. Crosby, Philip. *Quality is Free*. Mc Graw Hill, 1979
6. Imai Masaki. *Kaizen, the Key to Japan's, Competitive Success, the Kaizen Institute*, 1986.
7. Gutiérrez, Mario. *Op cit.* pág. 34
8. Garvin, David A. *Managing Quality the Free Press*, 1988
9. Gutiérrez, Mario. *Op cit.* pág. 35
10. *Ibidem*, pág. 37
11. *Ibidem*, pág. 38
12. Ishikawa Kauro; "Que es el Control Total de Calidad". Ed. Norma. México, 1988, Pág. 133
13. Gutiérrez, Mario. *Op cit.* pág. 46
14. Ishikawa, Kauro. *Op cit.* pág. 137
15. Deming, W. Edwards. "Calidad, Productividad y Competitividad". Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989, pág. 155

16. Ibidem, Pág. 361

17. Ehiobuche, Christian. "Anexos a la Calidad Total". Ed. Pac. México, 1993, pág. 140

18. Ibidem, pág. 146

19. Rothery, Brian. "ISO 9000". Ed. Panorama, 2a. Ed. México, 1994, pág. 147

BIBLIOGRAFIA

BATTEN, Joe. COMO CONSTRUIR UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL. Ed. Iberoamericana, 1992. E.U. de America.

BRIAN, Rothery. ISO 9000. 2a ed, 4a. reimpression, Panorama Editorial, S.A. 1995, México

CROSBY, Philip. QUALITY IS FREE Mc graw Hill, 1979.

DEMING, Edward. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. Ed. Diaz de Santos 1984. España.

EHIOPUCHE, Christian . ANEXOS A LA CALIDAD TOTAL. 2a, ed. Editorial Pac S.A de C.V. 1993 .México.

FEIGENBUAM. A. Vallin. CONTROL TOTAL DE CALIDAD. 5a. impresion .Ed. Continental S.A. 1988. México

FOHRI. Irene. EJECUTIVO DE CALIDAD TOTAL. Ed. Planeta, 1994. México.

GARVIN, David A. MANAGING QUATILY, The Press, 1988.

GUTIERREZ, Mario, Dr. ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD, Conceptos Administrativos del control Total de Calidad. 2a. ed. 4a. reimpression. 1994. Ed. Limusa S.A de C.V. Mexico.

IMAI MASAKI Kaizen, THE KEY TO JAPAN'S Competitive Sucess, The Kaizen Institute, 1986.

ISHIKAWA. Kaoru. GUIA DE CONTROL DE CALIDAD. Ed. Diaz de Santos. 1990. España.

ISHIKAWA. Kaoru. ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? 9a. reimpression, Ed. NORMA, Colombia, 1983.

JURAN. J.M. JURAN Y EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD, Manual para ejecutivos. Ed. Diaz de Santos S.A. 1990. Madrid.

REVISTAS

EMPRENEDORES, Vol. 7, Junio-Julio de 1993. Directora de edición Mireya Vila Omaña.

EMPRENEDORES AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Vol. VI, Enero-Febrero de 1993. Directora de edición Mireya Villa Omaña.

Ibidem, Vol. VII, Marzo-Abril de 1993.

Ibidem, Vol. VIII, Mayo-Junio de 1993.

PERIODICO

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, Mayo 25 de 1992.