



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
PLANTEL IZTAPALAPA**

**AMERICAN EXPRESS: UN BUEN EJEMPLO DEL
FUNCIONAMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS.**

TESINA QUE PRESENTA:

MAGDALENA MÓNICA CERVANTES MENDEZ

A través de Seminario de Investigación para obtener el Título
Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Dirigida por el **INGENIERO ALFREDO ROSAS ARCEO**

Alfredo Rosas Arceo
VOTO
INGEN. ALFREDO ROSAS ARCEO
22/JUNIO/2000 Junio del 2000.

AGRADECIMIENTO.

A mi asesor: **Ing. Alfredo Rosas Arceo**, por las ideas proporcionadas para el desarrollo de este trabajo, por su labor de supervisión y guía. Así como por su consejo y apoyo para concluir exitosamente esta etapa de mi vida escolar y poder iniciar una nueva.

ÍNDICE

| | PÁGINA |
|--|-----------|
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO 1: El control de la calidad | 5 |
| 1.1 Definición de calidad | 6 |
| 1.2 Historia de la calidad | 7 |
| 1.2.1 Edad media | 7 |
| 1.2.2 De 1800 a 1930 | 8 |
| 1.2.3 1940 y 1950 | 8 |
| 1.2.4 1960 y 1970 | 9 |
| 1.2.5 1980 y 1990 | 10 |
| 1.3 Definición de control de calidad | 12 |
| 1.3.1 ¿Qué es control de calidad? | 13 |
| 1.3.2 Objetivo del control de calidad | 14 |
| 1.4 Importancia del control de calidad | 14 |
| 1.4.1 Ventajas que proporciona el control de calidad | 15 |
| 1.4.2 El control de la calidad y el consumidor | 16 |
| 1.5 Planeación, organización y control de la calidad | 17 |
| 1.5.1 Planeación de la calidad | 17 |
| 1.5.2 Organización de la calidad | 18 |
| 1.5.3 Control de la calidad | 19 |
| CAPÍTULO 2: Las estrategias de la administración por calidad | 23 |
| 2.1 Deming y la mejora continua de procesos | 24 |
| 2.1.1 Estrategia que Deming presento en Japón en 1949 | 25 |
| 2.1.2 La productividad se incrementa al mejorar la calidad | 25 |
| 2.1.3 Medir la productividad no mejora la productividad | 25 |
| 2.1.4 Los catorce puntos para la dirección | 26 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 2.1.5 | Obstáculos y problemas | 28 |
| 2.1.6 | Las empresas de servicios | 28 |
| 2.1.7 | ¿Qué es la calidad? | 29 |
| 2.1.8 | El consumidor, la pieza más importante de la línea de producción | 30 |
| 2.1.9 | ¿Quién es un cliente? | 30 |
| 2.2 | Jurán y la trilogía de la calidad | 31 |
| 2.2.1 | Trilogía de la calidad | 32 |
| 2.2.2 | Mejora de la calidad | 35 |
| 2.3 | Crosby y los absolutos de la calidad | 35 |
| 2.3.1 | Principios absolutos de la calidad | 35 |
| 2.3.2 | Mitos sobre la calidad | 36 |
| 2.3.3 | Los catorce pasos de Philip Crosby | 36 |
| 2.4 | Ishikawa y la calidad total de la empresa | 37 |
| 2.4.1 | Control de calidad | 38 |
| 2.4.2 | El control de la calidad total | 38 |
| 2.4.3 | Círculos de calidad | 39 |
| 2.5 | Los doce puntos de la calidad de Tom Peters | 40 |
| 2.5.1 | Los doce puntos de Peters | 40 |
| 2.5.2 | Implicaciones para los servicios | 41 |
| CAPÍTULO 3: El concepto de calidad total | | 43 |
| 3.1 | Calidad y productividad | 44 |
| 3.1.1 | Productividad | 44 |
| 3.2 | La calidad beneficia | 45 |
| 3.2.1 | Principios básicos de la calidad | 46 |
| 3.3 | Adecuación al uso | 47 |
| 3.4 | Los costos de la calidad | 48 |
| 3.4.1 | Tipos de calidad operantes | 48 |
| 3.4.2 | Reducción de los costos de calidad | 49 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4.3 Hacerlo bien desde la primera vez | 51 |
| 3.5 La calidad y el consumidor | 52 |
| 3.6 Definición de calidad total | 53 |
| 3.6.1 Concepto moderno de calidad total | 53 |
| CAPÍTULO 4: La calidad total en México | 57 |
| 4.1 Antecedentes | 58 |
| 4.2 Los principales obstáculos para el establecimiento de la calidad total en México | 60 |
| 4.2.1 Paternalismo del Estado (economía cerrada) | 60 |
| 4.2.2 Liderazgo ineficiente y trabajo en equipo nulo | 60 |
| 4.2.3 Actitud inflexible en el sector laboral | 61 |
| 4.3 Medidas para fomentar la cultura de la calidad en México . | 62 |
| 4.3.1 El gobierno como promotor de la calidad | 63 |
| 4.4 Metodología para la instrumentación cultural de la filosofía de la calidad total | 63 |
| 4.4.1 Las 10 prácticas gerenciales | 63 |
| 4.5 Creación de una nueva cultura organizacional (filosofía) . | 70 |
| 4.5.1 La nueva cultura laboral | 71 |
| 4.6 Cambio cultural | 73 |
| 4.6.1 En esto consiste la filosofía de la calidad total | 74 |
| 4.7 La planeación estratégica y la calidad | 74 |
| 4.7.1 Tipos de planeación | 75 |
| 4.7.2 Limitaciones | 75 |
| 4.7.3 Planeación estratégica y pensamiento estratega .. | 76 |
| 4.8 Normas de calidad para competir globalmente (NOM CC / ISO 9000) | 77 |
| 4.8.1 Antecedentes | 77 |

| | | |
|--|---|------------|
| 4.8.2 | La ISO 9000 en México | 78 |
| 4.8.3 | Empresas que usan ISO 9000 en México | 79 |
| 4.8.4 | ¿Cómo satisfacen las ISO 9000 el criterio de calidad total? | 80 |
| 4.8.5 | La ISO 9000 como fomentadora de la capacitación hacia la calidad total | 81 |
| 4.8.6 | Elementos de un sistema de calidad según ISO serie 9000 | 82 |
| 4.9 | Premio nacional de calidad | 83 |
| 4.9.1 | Origen del premio nacional de calidad | 83 |
| 4.9.2 | Criterios que se evalúan dentro del premio nacional de calidad | 85 |
| 4.9.3 | Conceptos y valores en los criterios del premio nacional de calidad | 86 |
| 4.10 | Modelo de mejora continua | 90 |
| 4.10.1 | Criterios de puntuación para la evaluación final | 90 |
| 4.10.2 | Fases en el proceso de evaluación | 97 |
| 4.11 | Influencia del premio nacional de calidad en el entorno | 98 |
| CAPÍTULO 5: La administración por calidad | | 102 |
| 5.1 | Dirección y calidad | 103 |
| 5.1.1 | El papel de la alta dirección | 103 |
| 5.1.2 | Dirección y calidad | 104 |
| 5.2 | Educación y calidad | 104 |
| 5.2.1 | La nueva empresa | 105 |
| 5.2.2 | Acercamiento entre universidades y empresas .. | 107 |
| 5.3 | Estructuras, procesos y herramientas de la administración por calidad | 108 |
| 5.3.1 | Las siete herramientas básicas de la administración por calidad | 108 |

| | | |
|--|--|------------|
| 5.4 | La reingeniería de procesos como un proceso para llegar a la calidad total | 109 |
| 5.4.1 | Reingeniería | 109 |
| 5.4.2 | Comprensión vertical | 110 |
| 5.4.3 | La conciliación | 110 |
| 5.4.4 | Unidades de trabajo | 111 |
| 5.4.5 | Estructuras y valores organizacionales | 111 |
| 5.4.6 | Control y administración de activos fijos | 112 |
| 5.4.7 | ¿Por qué caminamos a la reingeniería de nuestros procesos? | 113 |
| 5.5 | Benchmarking como herramienta para la calidad | 114 |
| 5.5.1 | Métodos que se utilizan en benchmarking | 115 |
| 5.6 | Aseguramiento de la calidad | 116 |
| CAPÍTULO 6: La participación del personal | | 119 |
| 6.1 | El trabajo en equipo y los círculos de calidad | 120 |
| 6.1.1 | Definición de círculos de calidad | 120 |
| 6.1.2 | Fundamentos y conceptos de las actividades de los círculos de calidad | 121 |
| 6.1.3 | Filosofía y objetivos de los círculos de calidad | 122 |
| 6.1.4 | Organización e implantación de los círculos de calidad | 123 |
| 6.1.5 | Políticas y funcionamiento de los círculos de calidad | 125 |
| 6.1.6 | Elementos de los círculos de calidad | 127 |
| 6.2 | Calidad del elemento humano | 131 |
| 6.2.1 | El elemento humano: principal recurso de la empresa | 131 |
| 6.2.2 | Capacitación y productividad | 133 |
| 6.3 | Motivación | 137 |
| 6.3.1 | Motivación para la calidad | 138 |

| | |
|---|-----|
| 6.4 Calidad de vida en el trabajo | 139 |
| 6.4.1 Medición de la calidad de vida en el trabajo | 139 |
| 6.4.2 Sensibilización y desarrollo de personal ... | 140 |

CAPÍTULO 7: American Express y la cultura de la calidad

| | |
|--|------------|
| total | 144 |
| 7.1 Comparación histórica de American Express México - Estados Unidos | 145 |
| 7.2 American Express corporación México | 146 |
| 7.2.1 Valores de servicio | 146 |
| 7.3 Aplicación del esquema de dirección por calidad en American Express | 148 |
| 7.3.1 Primer paso: estrategia | 149 |
| 7.3.2 Segundo paso: estructura | 151 |
| 7.3.3 Tercer paso: ejecución (resultados obtenidos) | 154 |
| 7.4 Aseguramiento de la calidad | 157 |
| 7.4.1 Involucramiento y reconocimiento | 158 |
| 7.4.2 Estrategias | 159 |
| 7.4.3 Desarrollo de proveedores | 159 |
| 7.5 Modelo de mejora continua de American Express .. | 159 |
| 7.6 El nuevo modelo de calidad | 160 |
| 7.7 Mejora continua de procesos de American Express .. | 162 |
| 7.7.1 Tecnología y ventaja competitiva | 163 |
| 7.8 Alianzas comerciales | 167 |
| 7.8.1 Grupo financiero Inverlat - American Express | 167 |
| 7.8.2 Alianza con Telmex | 169 |

| | |
|---|------------|
| 7.9 Servicios que ofrece American Express a sus tarjetahabientes | 169 |
| 7.9.1 Requisitos para obtener la tarjeta American Express | 170 |
| Conclusiones | 178 |
| Notas y referencias | 181 |
| Bibliografía | 185 |

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCCIÓN.

El mundo actual está marcado por el signo del cambio. La globalización y la integración de la economía plantean mayores desafíos a las empresas, sin importar su tamaño, giro o actividad. En consecuencia, en distintas latitudes del orbe y en diversos ámbitos se han registrado transformaciones, y tendencias encaminadas a crear condiciones más favorables para responder a las actuales circunstancias y retos del nuevo entorno económico (como ejemplos de estas tendencias podemos mencionar a Deming y su “Mejora continua de procesos”, a Juran con su “Trilogía de la calidad”, a Crosby y sus “Absolutos de la calidad”, a Ishikawa con su “Calidad total en la empresa”, etc...) . De la consistencia, profundidad y eficacia de los cambios que se llevan a cabo dependerán, sin duda, el desarrollo y la competitividad de los países en el escenario económico de las próximas décadas. Por ello, en la actualidad las empresas se están preocupando por mejorar sus productos para ser más competitivos en el mercado; para ello han adoptado la filosofía de la calidad total que les conduce a la optimización de los recursos e insumos y facilita la creación de la diferenciación en sus productos y servicios, lo que les da ventajas competitivas. Esta filosofía de la calidad se enfoca a todas las funciones de la organización e involucra a todos los empleados, proveedores y clientes en un compromiso de mejoramiento continuo a través de una constante retroalimentación.

Nuestro país no ha sido ajeno a las transformaciones: en el caso concreto de México, para llegar a una calidad total, necesitamos ser creativos, desarrollar nuevos estilos de acción, de dirección y administración de los recursos naturales y humanos, incorporando tecnología ya probada, pero debidamente adaptada a nuestra idiosincracia. Para ello son claves fundamentales la capacitación, el liderazgo, así como sustituir la cultura del “ahí se va”, del “no hay”, por una cultura de calidad total. La situación es: no basta adoptar tal o cual modelo de calidad total que esta funcionando en cualquier otra parte del mundo; hace falta toda una estrategia educativa en todos los niveles, que incluya un cambio de ciertos hábitos y costumbres de los mexicanos, (un cambio de mentalidad), y que se enfoque a la prevención, y sobre todo, que logre involucrar a TODOS en el cambio.

Ahora bien, no se debe ver a la calidad como una tarea aislada, sino como parte de un proceso. Cuando la calidad se realiza como algo aislado no se consigue ver la finalidad que debe cumplir y, por tanto, no se tienen bases para evaluar si cada actividad esta cumpliendo los requisitos esperados por el fin propuesto. Sin embargo, cuando cada tarea se relaciona con otras anteriores, de las cuales recibe determinados insumos, y con otras a las cuales proporciona determinados productos, entonces se puede evaluar el cumplimiento de los requisitos que se deben obtener con cada tarea como parte de un proceso integral. La concepción de que todo trabajo es un proceso es la forma de relacionar el mejoramiento de la calidad con las actividades de trabajo que cada individuo desempeña en una unidad organizacional. Es decir, no se debe ver a la calidad simplemente como una estrategia para implantar en una organización, siguiendo procedimientos conocidos, se debe lograr ver la calidad como un valor que genere actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo.

En este sentido, el trabajo debe ser estructurado de tal manera que la gente se sienta contenta en él, buscando maneras para enriquecerlo, tomando la rutina en retos constantes, haciéndolo motivante. El trabajador debe sentir que los conocimientos y destrezas con los que cuenta son útiles en el desarrollo de su puesto de trabajo. La gente se involucra en un proyecto cuando entiende que la estrategia está hecha para satisfacer tanto al cliente externo como al interno, es decir, al compañero de trabajo. No puede satisfacerse al cliente externo con el esfuerzo de un solo individuo.

La fabricación de productos con una calidad determinada implica ejercitar un minucioso control sobre la misma a lo largo del proceso de producción y de sus funciones asociadas; pero ¿qué hacer para mejorar la calidad en una empresa de servicios? Las empresas de productos pueden medir su calidad durante cada paso en su proceso productivo, rechazar los productos defectuosos y lograr que sólo llegue al cliente un producto de calidad. Las empresas de servicios (como American Express), en cambio, son una fábrica de servicios en donde el cliente está adentro con la enorme diferencia de que los servicios son producidos en el instante mismo de entrar en contacto con el cliente. No se pueden medir, rechazar o almacenar; sólo son controlados por la gente que establece contacto con el cliente, de ahí surge la importancia de la calidad en el servicio.

El cliente será fiel en mayor o menor medida a una organización y sus productos por la calidad que le brinden, por los valores agregados, por el precio; pero también, y en gran medida, por el trato o atención que recibe de las personas que lo atienden. Por supuesto, este tema adquiere una mayor relevancia en la empresa de servicios.

En American Express lo saben, es por ello que dentro de su esquema de calidad total, tendiente a la mejora continua de sus procesos, la satisfacción del cliente es una prioridad, se aprovechan óptimamente los recursos económicos y materiales para lograr un alto índice de satisfacción al cliente. Se toma en serio al cliente al incluirlo en todo el proceso de decisión, ya que la verdadera perspectiva de calidad va desde afuera hacia adentro. Desde este punto de vista, el servicio debe exceder las expectativas de los clientes para hacer que ellos vuelvan. Para lograr esto, el modelo de mejora continua de American Express está en constante evaluación e innovación de acuerdo a las exigencias externas e internas de la organización a fin de seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

CAPITULO 1:

“EL CONTROL DE LA CALIDAD”

1.1 DEFINICION DE CALIDAD

Existen muchas definiciones del concepto de calidad, pero en una estructura global el concepto de valor (calidad/precio), ha llevado a la creencia de que la calidad está basada sobre especificaciones legales o realizadas sin tomar en cuenta los deseos del cliente.

Un camino muy probado para ofrecer una calidad acorde con las necesidades del cliente es el movimiento de la *calidad total*, ya que con su aplicación se reducen costos (evitando desperdicios, devoluciones, reprocesos, etc.) ofreciendo el producto a un costo razonable y aumentando las ventas por un producto que cubre las necesidades de los clientes. *“hoy en día el concepto de calidad total compromete un profundo cambio en la forma de pensar, de trabajar y de administrar” (ver figura 1.1)*

Los principales teóricos de la calidad, se basan en lo anterior para definir el concepto de calidad. A continuación determinaremos algunas características fundamentales de sus conceptos:

- Hacer las cosas bien, asegurándose con la estadística que están bien.
- Calidad implica un alto grado de uniformidad en el producto, es producto a bajo costo y de acuerdo a exigencias del mercado.
- Calidad es adecuación al uso, es también cumplimiento de especificaciones.
- Calidad es cumplimiento de requerimientos.
- Calidad es satisfacción del consumidor.

Todas estas definiciones sobre calidad tienen como fundamento la necesidad de un cambio de actitud, de la forma de pensar y actuar por parte de los que interactúan dentro de la organización, por lo que podemos plantear la siguiente definición sobre calidad, vista desde un aspecto global:

La calidad es una filosofía que abarca todas las áreas y funciones de la organización (1), que implica un cambio radical sobre las actitudes, pensamientos y forma de ser del conjunto de personas que interactúan dentro de la organización, asimismo, implica enfocar todos los esfuerzos hacia el cliente, además de mejorar día con día nuestro producto y/o servicio.

1.2 HISTORIA DE LA CALIDAD

Mientras los humanos se desarrollaron, también lo hizo la naturaleza de sus actividades. Eventualmente, los hombres no estaban del todo satisfechos con sólo llenar su estómago cada día; La historia antigua indica que muchos miles de años antes de la era moderna, el hombre se había embarcado en complejos esfuerzos técnicos e inevitablemente, un inconsciente y limitado *control de calidad* se había manifestado de una forma más formal.

No se sabe con precisión cuándo este incoordinado e inconsciente control de calidad llegó a un fin. Como quiera que sea, descubrimientos arqueológicos y restos de estructuras antiguas indican que por el tiempo de la construcción de las pirámides de Egipto, esfuerzos de control de calidad más conscientes habían emergido. La perfección de las pirámides, la entereza de los trabajos griegos clásicos, la resistencia de las estructuras romanas estaban atadas a esfuerzos de control de calidad (Halpern, 1978). Los antiguos egipcios estaban involucrados en esfuerzos formalizados de control de calidad más recientes. Su gran contribución fue la ingeniería

1.2.1 Edad media.

En la edad media y posteriormente hacia 1800, los servicios y la producción de bienes estaban esencialmente limitados a unas cuantas personas o a grupos de varias personas. El trabajador individual o trabajadores controlaban la calidad del producto. Una peculiaridad de ésta era que el trabajador era a su vez el inspector. El resultado fue que el estándar de calidad era auto establecido. Las decisiones se acordaban entre la calidad del producto o servicio y las necesidades del cliente.

Esta era, como sea, no carecía del todo del control de calidad organizado. Fue en este periodo que los grupos de destreza estaban más activos en Europa. Estos gremios fueron asociaciones medievales de maestros artesanos organizados para la protección y ganancia económica y social de sus miembros. Ellos regulaban las economías urbanas locales mediante el establecimiento de monopolios por convenio; manteniendo precios estables bajo condiciones estables, y especificación de estándares de calidad de bienes (enciclopedia americana, 1985). En sus esfuerzos para manejar la calidad, los gremios ponían estándares, estipulaban

condiciones de trabajo y salarios, y protegían en contra de competencias desleales y abusos del gobierno.

1.2.2 De 1800 a 1930.

Con el advenimiento de la industrialización en los siglos XIX y XX, la complejidad de la manufactura se incrementó. La creciente tecnología dio como resultado la necesidad de formar grupos de trabajadores que desempeñaran tareas específicas o similares. Con esto, dio inicio la era del supervisor. Las industrias eran comparativamente pequeñas. Los estándares y las decisiones clave de control de calidad eran hechas por el dueño.

Aún se necesitaban directores para supervisar el trabajo de los grupos formados para asegurarse de que la calidad de su producto y de el trabajo estuvieran acorde con los estándares y objetivos. Fue en conexión con el desarrollo de las teorías y métodos de calidad que surgieron las primeras gráficas de control. En respuesta a “problemas ligados al desarrollo de una aceptable forma de reporte de inspección que pudiera ser modificado de vez en vez”.

Un mayor desarrollo en la década de 1930, fue la creciente aplicación de *técnicas de muestreo* en la industria. Esta era no sólo vio aplicaciones industriales de estas técnicas sino también la diseminación de las ideas de Shewhart. Para asegurarse de la aceptación de estas teorías de *control estadístico de calidad* por la industria americana, Shewhart obtuvo patrocinio del *join committee for the development of statistical applications in engineering and manufacturing*.

Mientras en los E.U. más desarrollos estaban ocurriendo, J. Scanton puso fuerte el concepto de control de calidad a través de la motivación al empleado. Se trataba de involucrar e identificar cada vez más al empleado con sus actividades y funciones laborales.

1.2.3 1940 y 1950

En los 40's se vio el nacimiento en lo que se refiere al control estadístico de calidad. En 1940, la “American Standards Association” (ASA), participando a petición del departamento de guerra, se vio involucrada en la aplicación del control estadístico de calidad a productos manufacturados. Así, otro

gran avance resultante de la guerra fue la diseminación del conocimiento acerca del control de calidad. La decadente calidad de los bienes necesitó programas de entrenamiento, cursos de control estadístico de calidad en la industria, gráficas de control y planes de muestreo aceptación. Deming y Shewart fueron los más activos en este esfuerzo.

No obstante, el control estadístico de calidad continuó dentro de este periodo. La era fue marcada por una actividad creciente en el desarrollo y modificación de los estándares de control de calidad.

Por los 50's, la conciencia de la importancia del control de calidad se había diseminado más allá de los Estados Unidos. La introducción de los cursos y gráficas de control de calidad habían tenido un inicio tardío en Japón. Deming (1980) fue clave para la diseminación y popularización del control de calidad en Japón. En 1951, para conmemorar al doctor Deming, JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), creó el premio Deming. Dicha preseña se concede anualmente a la empresa japonesa que haya tenido el logro más sobresaliente en el área de control de calidad, a través del uso de la teoría estadística en la organización, investigación de consumidores, diseño del producto y producción. Eran los principios de 1950 cuando un reconocido experto japonés en el control de calidad, K. Ishikawa, empezó sus estudios de los conceptos del control de calidad; y en 1955, Ishikawa introdujo la técnica de gráficas de control de calidad en Japón.

Los Británicos adoptaron recientemente los métodos estadísticos emergentes (Duncan, 1986). En 1950, testimonios de avances y contribuciones a las nuevas técnicas de control estadístico de calidad surgieron cuando el británico Page introdujo el Cumulative Sum (Cusum), que es un tipo de gráfica de control.

1.2.4 1960 y 1970

Una nueva fase en el control de calidad vino en la década de los 60's. Esto fue el principio de una era que Feingenbaum (1983) describió como *control de calidad total*. Anterior a los 60's, las actividades de control de calidad estaban esencialmente asociadas en el nivel de tienda. Las estructuras de la toma de decisiones de los negocios no pudieron utilizar efectivamente los resultados y

recomendaciones que emanaban de las técnicas estadísticas que estaban siendo aplicadas. (ver figura 1.2). Otros conceptos que intentaron involucrar a los empleados de la organización en la función de control de calidad empezaban a surgir. En el mismo año en que Feingenbaum expuso su concepto de control de calidad total, el concepto de cero defectos (ZD) nació.

El concepto de *círculos de calidad* tuvo sus principios recientes en Japón. Al inicio de los 60's, las industrias japonesas sintieron la fuerte necesidad de una educación más completa para el supervisor, que era el nexo entre los directivos y los trabajadores. Todas estas actividades culminaron finalmente en la *Union of Japanese Scientist and Engineers* (JUSE) publicando el *Gemba To QC magazine* en 1962 (Ishikawa, 1968).

En los 70's, el control de calidad entró a otra fase. Ishikawa se refirió a esta etapa como *control de calidad a toda la compañía* (Ishikawa et all., 1975). Feingenbaum identifica la misma fase como *control de calidad total organizacional*. Esta etapa fue marcada por el énfasis en la involucración al control de calidad de cada trabajador, desde el presidente de la compañía hasta el operador de la máquina. El punto significativo aquí fue que el nivel más alto debe estar activamente involucrado en el control de calidad. La calidad en relación con eso, se convirtió en la responsabilidad de cada individuo. Un papel de Deming parece indicar que el control de calidad a toda la compañía estaba siendo practicado en Japón a principios de los 50's (Deming, 1975).

1.2.5 1980 y 1990.

Si cada era está marcada por una actividad de control de calidad mayor, entonces los 80's pueden ser descritos apropiadamente como *la era de los slogan de calidad*. Feingenbaum (1983) discute el impacto de la gestión de la calidad y manifiesta que muchas de las mejoras en la calidad demandada hoy se encuentran fuera del trabajo de inspección tradicional --y la función de control de calidad orientada a la tarea--. La gerencia de calidad reconoce la importancia de los sistemas de difusión de cualquier organización, y busca formas efectivas para integrar los esfuerzos de grandes números de personas, máquinas y grandes cantidades de información. En respuesta a la pregunta de el lugar o significancia de la gerencia en calidad determinante, un estudio de un caso (Quality Control, 1970) identificó dos tipos de fallas durante la producción y la responsabilidad por su suceso:

1. Tipos de errores que yacen dentro de la esfera de control de la gerencia.
2. Tipos de errores que yacen dentro de la esfera de control de los trabajadores.

Estos tipos de errores coinciden con Jurán (1966), que atribuye el 80% de los errores a la gerencia.

Actualmente debido a la competencia entre las compañías, los avances tecnológicos y la globalización de los mercados y las economías, los consumidores más exigentes demandan productos de mayor calidad, con mayor facilidad de uso y mantenimiento, rapidez de las entregas, facilidades de pago, mejor servicio y atención, etcétera.

Se está dando un cambio positivo en donde la calidad ayuda a integrar los esfuerzos en cada una de las áreas, y se ha demostrado que se pueden prever los obstáculos para lograr los objetivos estratégicos de la compañía, propiciando que los planes en sí mismos contemplen un proceso de mejoramiento continuo.

El empresario liderea los esfuerzos conjuntos de todo el personal, apoyado por un equipo guía integrado por su personal clave, y planean e implementan los primeros proyectos de mejora que impacten al personal para lograr la credibilidad y compromiso, para con ello iniciar equipos de mejora en las áreas, que utilizan las herramientas estadísticas y las técnicas de la administración moderna para optimizar sus operaciones.

Principalmente el equipo guía y los equipos de mejora apoyados en el ciclo Deming (planear, hacer, verificar y ajustar) o en el ciclo administrativo (prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), realizan reuniones de diagnóstico y emprenden acciones para mejorar cada una de las debilidades internas encontradas, utilizando la ruta de mejoramiento continuo para lograr acciones exitosas que se estandarizan para asegurar su perfeccionamiento.

En esta etapa de la calidad, que tiene como lema “*la calidad se administra*”, se ha constatado que para que toda la gente participe es necesario que cuente con la voluntad de hacerlo, y es por ello necesario que el director y su equipo guía se conviertan en verdaderos líderes de participación y apoyen en la capacitación

y habilitación de los recursos a los trabajadores, además de establecer motivadores adecuados como reconocimiento de la mejoras logradas.

La realización sistemática de estas acciones de mejora, apoyadas en diagnósticos de las partes interesadas (internas y externas), de las características de empresa exitosa (efectividad, legalidad, equidad, viabilidad y potencial), de los roles vitales de liderazgo (visionario, emprendedor, concertador, equilibrado e innovador) y del momento en que se encuentre la empresa (anticipación, reacción y crisis), le permitirá al empresario y a su equipo tener consistencia en la elevación de la calidad de sus productos y servicios y en lograr la competitividad.

1.3 DEFINICION DE CONTROL DE CALIDAD.

La fabricación o elaboración de productos con una calidad determinada, implica ejercitar un minucioso control sobre la misma a lo largo del proceso de producción y de sus funciones asociadas, comprendiendo inclusive la planeación de producción, la adquisición de materias primas e insumos y la distribución de los productos.

El establecimiento, conservación y control de la calidad se refieren a la determinación de normas de calidad y a la medición y control necesarios para vigilar que las normas se fijen, se mantengan y se realicen.

Por otro lado, el proceso de planeación y control de la calidad requiere de una continua interacción entre el cliente, las operaciones y otras partes de la organización. El cliente especifica sus necesidades a través de la función de mercadotecnia. A partir de ahí, el area de ingeniería diseña un producto capaz de satisfacer dichas necesidades o elabora las modificaciones del diseño que se ajusten a las capacidades de producción. Una vez que el concepto de diseño y las especificaciones están terminadas, la calidad del diseño queda automáticamente establecida.

1.3.1 ¿Qué es control de calidad?

La calidad es un grado de excelencia, una medida de bondad por medio de la cual juzgamos la capacidad de las cosas para satisfacer una necesidad.

La palabra *control*, en administración, envuelve las funciones de ver que las normas y planes se lleven a cabo. Incluye la vigilancia, evaluación de los resultados y las actividades reguladoras. También puede ser una actividad especializada que se aplica a cualquier otra área de interés; la calidad, por ejemplo.

El control de la calidad consiste en medir y evaluar la calidad del producto manufacturado, desde la recepción de las materias primas hasta el fin de la producción. El objetivo del control de calidad es medir el grado de apego de productos y procedimientos a las especificaciones que definen la calidad requerida.

A partir de lo anterior podemos obtener una definición de control de calidad: es la función administrativa cuyo objetivo es mantener la calidad de los productos que elabora una empresa, de acuerdo a una línea de normas y estándares establecidos.

Otra definición podría ser: "todas las actividades que en una empresa tienden a mejorar el comportamiento de las partes, de acuerdo a ciertas especificaciones, revisando las ya existentes, hasta alcanzar un nivel de calidad real"

El Doctor Kaoru Ishikawa define el control de calidad de la siguiente manera: "...practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor..."

“Control significa asegurarse de que la operación se ha ajustado a los objetivos señalados por la planeación” (3)

Es claro que las definiciones coinciden en los aspectos más importantes: mantener o mejorar la calidad de un producto o servicio mediante ciertas modificaciones y siempre de acuerdo a ciertos estándares establecidos en las organizaciones. Pero para alcanzar esta meta de calidad es preciso que en la empresa *todos* promuevan y participen en el control de la calidad, incluyendo en esto a los

altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

1.3.2 Objetivo del control de calidad.

Se debe hacer control de calidad con el fin de producir artículos y/o servicios que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata sólo de cumplir con una serie de normas o especificaciones nacionales. Esto no basta. Además se debe tener en cuenta que al hablar de calidad no debemos enfocarnos únicamente a la calidad del producto, sino que debemos tener presente la calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc., En resumen: calidad en todas sus manifestaciones.

1.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD.

No importa que tan pequeña sea una empresa, el control es fundamental en todos los aspectos del negocio. Una empresa sin controles es como un avión sin instrumentos en el cual el piloto no conocería su localización, su altitud, su velocidad y su reserva de combustible entre otros indicadores vitales.

Específicamente en México, la inmensa mayoría de las empresas (sobre todo las micro y pequeñas empresas) dependen, en el control, más que nada de la intuición y experiencia del director. Pero esta es una forma muy arriesgada de dirigir una compañía, especialmente en estos tiempos en los que las empresas y las organizaciones de todo tipo se encuentran inmersas en una vorágine de cambios propiciados por el entorno.

Dentro de este entorno tan confuso y tan cambiante, las palabras clave para la competitividad y el éxito económico son las de *productividad y calidad*. (4) Estas han venido a sustituir a la de costo de producción. Hay dos circunstancias que han influido en esta transformación: la competencia y globalización del mercado y el abandono de teorías económicas en el nivel micro que no resultaban suficientes para explicar los resultados productivos.

Al interior de un sistema de producción, la calidad puede tomar diversos significados y motivar consideraciones muy distintas, siendo todas ellas importantes, aunque en diferente grado, para los gerentes del sistema.

Para un comerciante de menudeo, la calidad es una característica esencial en los productos que él compra. Sin embargo, rara vez puede medirla con precisión por carecer de la pericia y el equipo que esto requiere. Entonces se ve obligado a recurrir a la comparación de marcas para medir la calidad de los productos que adquiere.

Los comerciantes de mayoreo, o sea el industrial, se encuentra en mejores condiciones para medir la calidad de los productos que adquiere. Está conciente de que los insumos adquiridos para sus sistemas van a afectar en último grado la calidad del producto que él ofrece y, consecuentemente, afectará su reputación.

1.4.1 Ventajas que proporciona el control de la calidad.

Algunas ventajas que una organización puede obtener del control de la calidad son las siguientes:

- Menor destrucción de productos,
- Detección anticipada de las tendencias que afectan a la calidad,
- Mejoramiento del equipo,
- Información oportuna sobre la calidad en cuanto a supervisión de la fabricación,
- Reducción de los costos de inspección, poniendo de relieve la prevención.

Otras ventajas que no son fácilmente cuantificables son:

* Fidelidad de la clientela a la calidad de un producto puesto que existe una relación favorable entre los productos de mejor calidad y su parte del mercado. Aumento de la productividad gracias a una reducción de los tiempos de espera entre las diferentes operaciones de producción.

*Mejoramiento de la calidad de vida en el medio de trabajo gracias a una obra bien hecha la primera vez, a que las instrucciones contenidas en los

documentos de trabajo sean claras, a que las herramientas y los métodos estén bien descritos y que las materias primas sean las adecuadas.

Los diseñadores del producto deben estar al tanto de las exigencias de calidad por parte del cliente. Todas las piezas que integran la imagen de la calidad deben ser de tal naturaleza que constituyan, en conjunto, una entidad funcional; de lo contrario degeneran en campañas esporádicas de actividad fabril basadas en una serie de informes de inspección.

Un producto de calidad debe ser el resultado de un cuidadoso trazo de las especificaciones del diseño, de la conformación a esas especificaciones y de una realimentación respecto a la eficiencia del producto.

1.4.2 El control de la calidad y el consumidor.

El papel decisivo que el cliente desempeña en el control de la calidad, lo evidencian tanto el diseño que busca satisfacer sus exigencias, como la ejecución de una realimentación tendiente a verificar si ha quedado o no satisfecho con el producto.

Cada vez son más los consumidores que observan cuidadosamente la calidad de los productos y de los servicios que usan. Se han realizado encuestas que indican la falta de confianza que tiene el consumidor en la calidad del producto. Este es un problema que también puede ilustrarse por el fuerte incremento en las demandas por responsabilidad del producto que han ocurrido en años recientes y en las que se manejan importantes cantidades de dinero.

Por todo lo anterior, la calidad se esta volviendo cada vez más importante a medida que las empresas se preocupan más por la responsabilidad sobre el producto y por la protección del consumidor.

Respecto a la competitividad y a la posición en el mercado, el estudio PIMS (proyección del impacto de la estrategia de mercado), llevado a cabo por el Instituto de Planeación Estratégica demostró que la calidad y la participación de mercado son dos aspectos que "van de la mano". Las empresas que tienen

productos de alta calidad, también tienen mayor participación en el mercado y obtienen un mayor beneficio por el crecimiento del mercado.

1.5 PLANEACION, ORGANIZACION Y CONTROL DE LA CALIDAD.

1.5.1 Planeación de la calidad.

La planeación implica “ escoger, relacionar hechos para preveer y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr los resultados deseados” (5)

Dentro del marco de la planeación para la calidad, se requiere llevar a cabo una gestión de calidad enfocada en base a una planeación estratégica.

La planeación estratégica es una vía para el desarrollo de los programas de calidad. La planeación consiste en decidir en el momento actual, lo que habrá de hacerse en el futuro; es el método con el que las empresas reconcilian sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

El uso de la planeación de la calidad alienta el pensamiento sistemático de la dirección viendo hacia el futuro, lleva a una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa; al establecimiento de normas de actuación para el control de la calidad, hace que la empresa afine los objetivos y políticas que la orientan, da como resultado una mejor preparación para los acontecimientos imprevistos y proporciona a los ejecutivos participantes un sentido mas vivo de cuales son sus responsabilidades recíprocas.

Se necesita por lo menos de dos personas para lograrlo, donde mediante el intercambio de ideas, metodologías de trabajo en grupo apoyados por recursos tecnológicos permiten que la planeación estratégica sea fácilmente concebida y llevada a cabo en forma eficiente.

La planeación estratégica es la parte fundamental del proceso administrativo, es la base de la que se levantan todas las futuras acciones y se le puede definir como: *el proceso mediante el cual se seleccionan y relacionan hechos,*

se formulan suposiciones respecto al futuro y se visualizan las acciones que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Es decir, la planeación permite al directivo trazar cursos que alcancen los objetivos de la organización.

La planeación estratégica de la calidad es tan importante como la ejecución, y una planeación adecuada debe anteceder a la ejecución; sin embargo, en la realidad puede emprenderse la acción sin planearla adecuadamente debido principalmente a tres razones que suelen justificarla:

- No hay tiempo para la planeación,
- Debe actuarse de inmediato,
- El éxito aparente aún sin planeación.

El proceso de la planeación tiene una serie de pasos, cuya ejecución sería en el siguiente orden:

- Diagnóstico: cuál es la situación actual?
- Pronóstico: a dónde se dirige?
- Objetivos: a dónde debería dirigirse?
- Estrategia: cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?
- Táctica: qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo?
- Control: qué medidas deberán vigilarse que indiquen que se está teniendo éxito?

1.5.2 Organización de la calidad.

La estructura organizacional es uno de los aspectos que debe considerarse como parte integrante de la planeación de tipos básicos de estructuras organizacionales. En compañías manufactureras se usan dos tipos básicos de estructuras organizacionales:

* Primero, el departamento de calidad puede ser independiente del de manufactura e informar directamente al gerente general.

* Segundo, el departamento de calidad puede ser una parte integrante del de manufactura e informar al gerente de producción.

Esta es una cuestión que ha dado lugar a diversas controversias. Aquellos que están en favor de una función separada de calidad que informe al gerente general, alegan que la calidad debe ser indispensable para evitar exponerla, en un esfuerzo por cumplir con los programas de producción o por reducir los costos.

Aquellos que sostienen que el área de calidad debe estar subordinada al departamento de producción, señalan que la calidad requiere una estrecha coordinación con la fuerza de trabajo, con el departamento de compras y con todas las etapas de operaciones; mantienen que el gerente de producción es la persona más indicada para coordinar el departamento de calidad y de todos los demás departamentos dentro del área de manufactura que afecten la calidad.

En años recientes, a medida que el concepto de calidad total se ha ido desarrollando, el arreglo organizacional exacto que se usa, se ha convertido en un aspecto de menor importancia. Esta actitud se encierra en el slogan *la calidad es el resultado del trabajo de todos*. Todos los niveles de una organización están en alguna forma relacionados con la producción de la calidad, ya sea en términos de política, de concepciones de diseños de productos, del diseño del sistema de producción o bien de la distribución.

Sin embargo, es indispensable que alguien asuma, dentro de la organización, la responsabilidad total de la calidad, con el fin de coordinar los objetivos de la calidad a lo largo de las diferentes fases del proceso de producción. Esto significa que el individuo responsable debe ocupar un puesto muy alto dentro de la estructura de la organización. Su ubicación exacta, así como su grado de autoridad e influencia, varían necesariamente de una organización a otra, dado que la importancia de la función de la calidad no es la misma para todos los productos, ni para todas las organizaciones.

1.5.3 Control de la calidad.

Es importante para todas las organizaciones la integración de este nuevo punto de vista de la calidad. En una organización donde la calidad sea un factor dominante, se contará con un gerente de control de calidad que informe sobre sus actividades a un vicepresidente de fabricación. En aquellas organizaciones donde la función de la calidad revista menor importancia, debido a la naturaleza de los

productos, de los mercados y de la industria en sí, la coordinación de la calidad se encontrará en manos de un oficial de alguna línea de la organización. De cualquier forma, en ambos casos debe tenerse una concepción clara y cabal de las funciones de la calidad, a fin de lograrse un control efectivo de la misma dentro de las políticas y objetivos de la empresa.

Aún así, no basta reconocer la importancia del control de calidad; además debe utilizarse un programa positivo en toda la organización. Este programa debe especificar la forma en la que se organizará el esfuerzo total por la calidad, la forma en la que puede concientizarse a todos los individuos del papel que desempeñan en la calidad y la forma en la que se medirán los resultados del control de calidad.

FIGURA 1.1

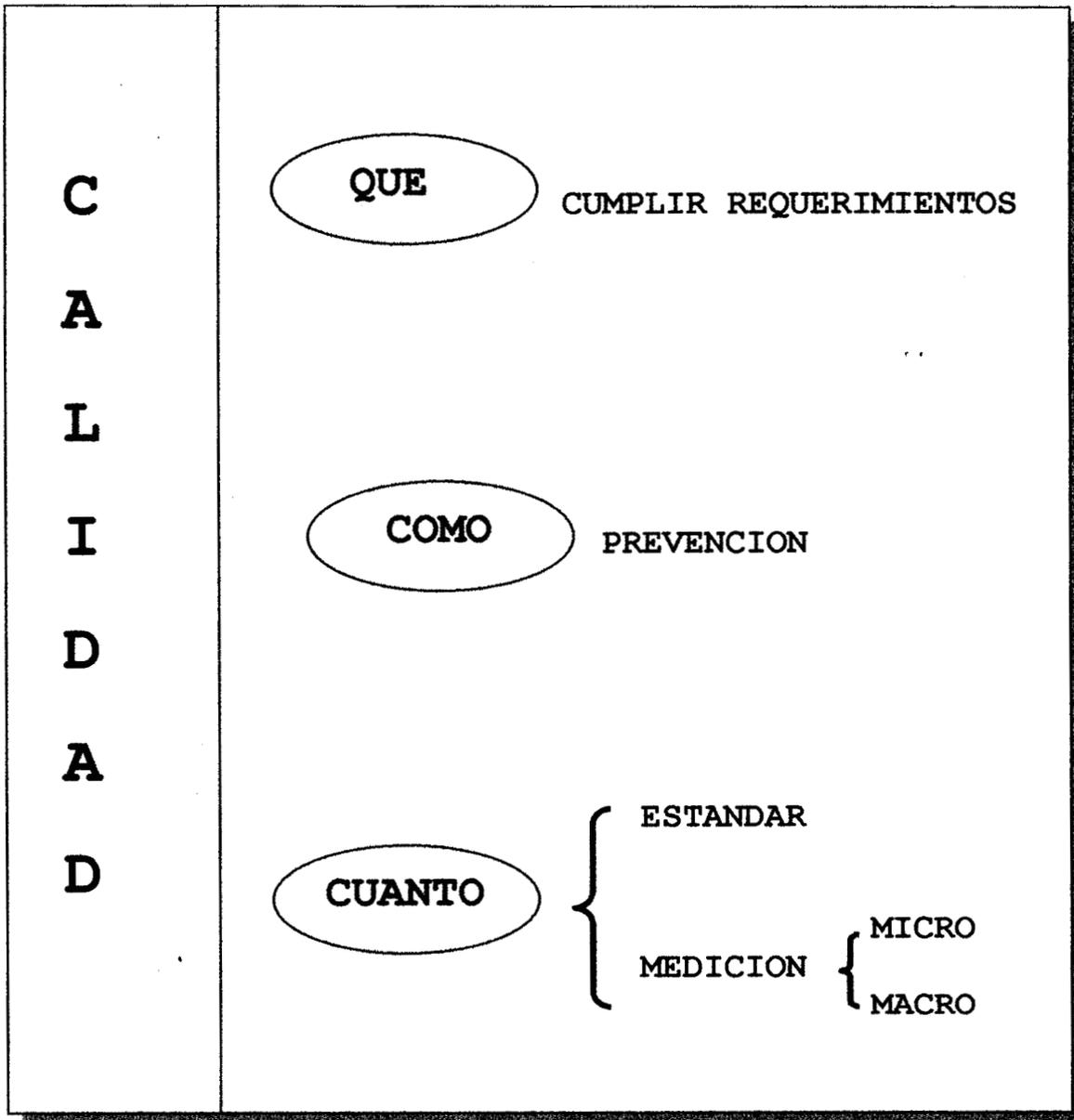
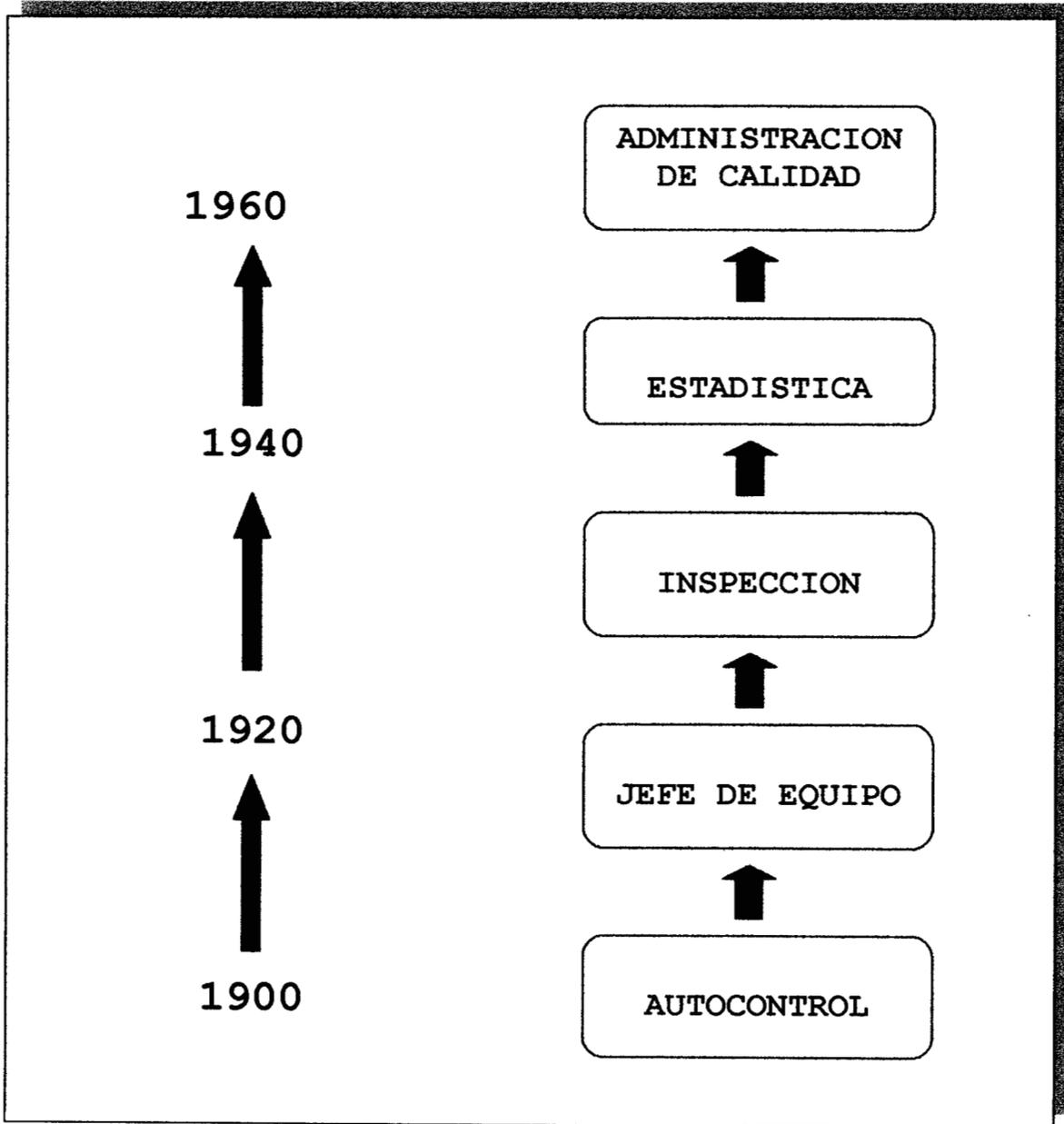


FIGURA 1.2



CAPITULO 2:

“ LAS ESTRATEGIAS

DE LA

ADMINISTRACION POR CALIDAD”

2.1 DEMING Y LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS.

El doctor W. Edwards Deming se describe él mismo como un estadístico que considera su especialidad como un sistema al servicio de la ciencia y de la industria. *“No soy asesor en administración. Sin embargo, como estadístico práctico, trabajé con administradores en muchas clases de problemas; y así aprendí cuales son los problemas administrativos y como se pueden resolver gracias a los métodos estadísticos”* (6).

Al terminar la segunda guerra mundial, Deming fue nombrado profesor de estadística del programa de posgrado en administración de empresas de la Universidad de Nueva York, y estableció contacto con los japoneses. En la actualidad el doctor Deming es más conocido por sus actividades en relación con el control estadístico de la calidad (CEP), el cual comenzó a través de una carta dirigida al JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers), en la que solicitaba visitar Japón y enseñar métodos estadísticos para la industria. En ese momento se iniciaba la “Revolución Japonesa de la Calidad y la Economía”, pero no a través de las clases. Deseando que no se repitiera la lamentable experiencia de los Estados Unidos, al publicar y perpetuar las técnicas estadísticas en la industria, en 1950, el doctor Deming dio varias conferencias a la alta dirección. Esto se logró con el señor Ichiro Ishikawa, presidente de la gran federación de sociedades económicas Kaidenren.

En 1951, para conmemorar al doctor Deming, JUSE creó el premio Deming. Dicha presea se concede anualmente a la empresa japonesa que haya tenido el logro más sobresaliente en el área de control de calidad, a través del uso de la teoría estadística en la organización, investigación de consumidores, diseño del producto y producción. En la actualidad el nombre del doctor Deming es muy conocido en la comunidad industrial japonesa.

Además de Japón, el doctor Deming también ha recibido reconocimientos en otros países. Durante los treinta y cinco años que operó como consultor de estudios estadísticos, su clientela incluye ferrocarriles, industrias camioneras, telefónicas, fábricas, investigadores del consumidor, hospitales, dependencias de gobierno y divisiones universitarias dedicadas a la investigación. Pero independientemente de sus logros fuera de Japón, lo que le ha otorgado al doctor Deming su fama internacional es su impacto en el mundo de la economía.

Constantemente recibe invitaciones para impartir seminarios y conferencias porque el mundo quiere conocer la *llave mágica* que el doctor Deming entregó a la industria japonesa.

2.1.1 Estrategia que Deming presentó al Japón en 1949.

En este documento el doctor Deming explica a la alta administración lo que deben hacer en esta nueva era económica para mejorar la calidad, productividad y posición competitiva. El punto de partida es la indiscutible necesidad de que la administración tenga constancia en conseguir este propósito. La producción de bienes y servicios competitivos requiere de un sistema basado en el control estadístico de los procesos. El nuevo sistema debe enfocarse a la prevención del error, y no a la corrección y detección de éste. Deming delinea los problemas que impiden la posición competitiva de la mayoría de la industria estadounidense y proporciona sugerencias para resolverlos (ver figura 2.1).

2.1.2 La productividad se incrementa al mejorar la calidad.

Tener una baja calidad significa un alto costo y pérdida de posición competitiva. En los Estados Unidos es frecuente escuchar que la calidad y la producción son incompatibles; que no es posible acceder a ambas.

La reducción del desperdicio significa que horas-hombre y horas-máquina que se utilizan en la producción de elementos defectuosos, ahora se agregan a la producción adicional de buenos productos. También significa ganancia el incremento que experimenta la moral de los trabajadores, quienes ahora ven que la administración está haciendo esfuerzos, y que no culpa a los trabajadores de los defectos de producción.

2.1.3 Medir la productividad no mejora la productividad.

Desafortunadamente, conocer los números de la productividad no ayuda a mejorarla. La medición de la productividad es como las estadísticas de los accidentes; dicen cuál es el número de accidentes, pero no dicen como evitarlos. El problema consiste en mejorar tanto la productividad como la calidad. Para ello es esencial hacer los mejores esfuerzos, pero desafortunadamente éstos, no logran el objetivo por sí solos. Cada quién ya está haciendo su mejor esfuerzo; sin embargo, tales esfuerzos,

para que sean efectivos requieren de la orientación que los encamine en la dirección correcta, y se puede resumir en *catorce puntos que son la columna vertebral de la filosofía moderna de calidad*.

2.1.4 Los catorce puntos para la dirección.

Estos catorce puntos son la base de la transformación de la industria; si la dirección los adopta e implanta, es señal del propósito que tiene de mantener vivo su negocio. Además, así protege a los inversionistas y crea nuevos empleos. Tal sistema fue la base de ciertas lecciones para la alta dirección que se impartieron en Japón en 1950, así como en los años siguientes.

Los catorce puntos son aplicables tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, en empresas de servicio así como en las de transformación; también son aplicables a una división dentro de una empresa.

Los catorce puntos:

- 1.- Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
 - a) Innovar, colocar recursos para largo plazo.
 - b) Invertir recursos en investigación y educación.
 - c) Mejorar constantemente el diseño del producto y/o servicio.

Esta obligación nunca termina: el consumidor es la parte más importante de la línea de producción.

2.- Adoptar la nueva filosofía: estamos en una nueva era económica. Ya no podemos vivir con retrasos, errores, materiales defectuosos y personas poco idóneas para el puesto.

3.- Ya no depender de la inspección masiva. En su lugar se debe obtener evidencia estadística, puesto que la calidad se consigue en la línea de producción y no a través de la inspección.

4.- Terminar con la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de marca. En lugar de esto, se debe minimizar el costo total, eliminando a proveedores que no comprueben su calidad con evidencia estadística.

5.- Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo. Este es el trabajo que la administración debe hacer continuamente.

6.- Implantar métodos modernos de capacitación para cada puesto.

7.- Generar métodos modernos de supervisión, ya que ésta pertenece al sistema y es responsabilidad de la administración. Se deben eliminar las barreras que no permitan que el trabajador realice su trabajo con orgullo. El supervisor debe informar a la alta dirección de las condiciones correctivas necesarias.

8.- Erradicar el miedo para que cada quién pueda expresarse libremente acerca de lo que no está bien.

9.- Borrar las barreras entre los departamentos: el personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar como un equipo para pronosticar y entender los problemas de producción.

10.- Desterrar los lemas (Slogans), metas numéricas y cartelones para los trabajadores cuando éstos no estén acompañados de indicaciones acerca de como hacer el trabajo. Tales exhortaciones sólo crean actitudes hostiles, puesto que la mayor parte de las causas de la baja calidad y baja productividad son parte del sistema y están, por lo tanto, fuera del dominio del trabajador.

11.- Eliminar estándares de trabajo de cuotas numéricas con respecto a la cantidad. Esto debe reemplazarse por una supervisión de ayuda y servicio y se debe comunicar lo que la administración está haciendo a fin de mejorar los sistemas y métodos de trabajo.

12.- Quitar las barreras que impiden que el trabajador sienta orgullo por el nuevo desempeño de su trabajo. Hay que decirle que es un trabajo bien hecho o mal hecho partiendo de una base de datos.

13.- Implantar un programa agresivo de educación y capacitación.

14.- Comprometer a todo el personal de la empresa en la tarea de transformarla, ya que es tarea de todos; y crear una estructura en la alta dirección que impulse día a día en los trece puntos anteriores.

2.1.5 Obstáculos y problemas.

El gran obstáculo: *carencia de consistencia del propósito*. Aún cuando la alta dirección haya enunciado su completo compromiso con respecto a la consistencia del propósito para conseguir la calidad y productividad, otra gente de la compañía puede estar perpleja y escéptica. Una compañía cuya alta dirección está comprometida con la calidad y la productividad y con sus raíces, no sufre por la incertidumbre y la confusión.

Un importante obstáculo es suponer que el mejoramiento de la calidad y la productividad se logra repentinamente a través de un acto de fé. Otro obstáculo es la falta de seriedad de la administración con respecto a la calidad, así como su dificultad para cambiar las cosas. La suposición que prevalece mundialmente es de que no habría problemas de producción o de servicio si los trabajadores hicieran su trabajo en la forma en la que se les ha enseñado.

En América la tradición dice que la calidad y la productividad son incompatibles: que no se pueden tener ambas. Un director de planta le dirá normalmente que lo uno o lo otro. A lo largo de su experiencia, si se hace avanzar a la producción, se resiente la calidad. Esto será lo que le ocurra cuando no sabe lo que es calidad ni como conseguirla.

2.1.6 Las empresas de servicios

Con el tiempo, la mejora de la calidad alcanzará no sólo a la fabricación de bienes y alimentos (el lugar del nacimiento de la teoría estadística moderna fue la agricultura) sino también a las empresas de servicios-hoteles, restaurantes, transporte de mercancías y de pasajeros, hospitales, servicios médicos, etc. De hecho uno de los ejemplos más sobresalientes de la mejora en la calidad y la productividad en operaciones a gran escala lo tenemos en nuestro censo.

En Japón, algunas empresas de servicios han ganado el premio Deming; Por ejemplo la Kansai Electric Power Company, que da servicio a Osaka, Nagoya y a

otras partes del centro de Japón, la compañía eléctrica mayor del mundo, ganó el premio Deming en 1984.

Para estar seguros sobre la calidad de lo que ofrecemos debemos basarnos en tres puntos:

1. El gerente de la planta y todo el personal de producción tienen que ver con las especificaciones de hoy. Tienen que saber en que consiste su trabajo ahora.
2. Decisión de la dirección sobre si hay que planificar por adelantado el producto o servicio futuros.
3. Opinión del consumidor sobre su producto o servicio.

Para muchas clases de productos y servicios, puede que haga falta un año o incluso varios años para que se forme la opinión del consumidor.

2.1.7 ¿Qué es la calidad?

La calidad sólo puede definirse en función del sujeto. ¿Quién juzga la calidad? En la mente del operario, él fabrica calidad si puede estar orgulloso de su trabajo. Para él la mala calidad supone pérdida del negocio, y quizá de su trabajo. La buena calidad, piensa él, hará que la compañía siga en el negocio. Todo esto es válido tanto en las empresas de servicios como en las de fabricación. Para el gerente de planta, la calidad significa sacar los números y cumplir la especificaciones. Su trabajo consiste también en mejorar continuamente los procesos y en mejorar continuamente el liderazgo.

Los problemas inherentes a los intentos de definir la calidad de un producto, casi de cualquier producto, fueron descritos por el maestro Walter A. Shewhart (7). La dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características commensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario. Esto no resulta fácil, y tan pronto como uno se siente bastante contento con la tentativa, descubre que han cambiado las necesidades del usuario, la competencia se ha movido, hay nuevos materiales con los que trabajar, algunos mejores que los viejos, algunos peores, algunos más baratos que los viejos, algunos más caros.

¿Qué es la calidad? ¿Qué querrá decir alguien por calidad de un producto? ¿Que es durable? ¿Que es muy útil? ¿Que el precio es correcto? ¿Que no tiene defectos? La calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas. Un producto puede conseguir una valoración elevada, en opinión del consumidor, sobre una escala, y una valoración baja en otra. El producto que está hoy en el mercado tiene que hacer algo más que atraer a los clientes y a las ventas: *tiene que dar servicio*. La satisfacción de un cliente que compra la producción actual desgraciadamente sólo puede valorarse durante un poco de tiempo.

2.1.8 El consumidor, la pieza más importante de la línea de producción.

El cliente es la pieza más importante en la línea de producción. Si no hay nadie que compre nuestro producto se tendría que cerrar la planta. Pero ¿Qué necesita el cliente? ¿Cómo podremos serle útiles? ¿Puede pagarlo? Nadie tiene todas las respuestas. Afortunadamente no es necesario tener todas las respuestas para dirigir bien.

Una de las principales doctrinas de calidad enseñada a los directivos japoneses en 1950 y en los años sucesivos fue el compromiso de estudiar las necesidades del consumidor. Lo fundamental es el principio de que el objetivo de la investigación sobre los consumidores consiste en comprender las necesidades y deseos de los mismos, y así diseñar el producto y servicio que le proporcione una vida mejor en el futuro.

El segundo principio es que nadie puede adivinar las pérdidas futuras debidas a un cliente insatisfecho. El coste de sustituir un artículo defectuoso en la línea de producción es bastante fácil de estimar, pero el coste de un artículo defectuoso que llega a un cliente desafía las medidas.

2.1.9 ¿Quién es el cliente?

Podría suponerse que la persona que paga la factura es el cliente, aquél a quien se tiene que satisfacer, o que la persona o compañía que va a usar el producto es a quien se tiene que satisfacer. ¿Quién decide sobre la calidad de la etiqueta que está sujeta al producto que adquirió? No la persona que lo compra, a ésta no le importa la calidad de la etiqueta siempre y cuando el precio sea legible.

2.2 JURAN Y LA TRILOGIA DE LA CALIDAD.

El Dr. Joseph M. Jurán es contemporáneo del Dr. Deming. Llegó a Japón poco después que él y continuó trabajando con los japoneses durante muchos años. Su enfoque es menos estadístico que el de Deming. El es ingeniero y abogado y cuenta con varias publicaciones y material grabado en video. Ya cumplió 87 años y ha creado el instituto que lleva su nombre. Su enfoque lo denomina *la trilogía de la calidad*.

Estamos viviendo una crisis representada por la importante pérdida de ventas frente a la competencia en lo que se refiere a calidad y a los altos costos por la falta de calidad. Aparentemente, esta crisis no desaparecerá cuando menos en un futuro próximo; la competencia en cuanto a la calidad persistirá; por su parte, el impacto de la mala calidad en la sociedad tampoco tiende a disminuir. En los países industrializados la sociedad simplemente vive detrás del dique protector de la calidad.

Parece que nuestras formas tradicionales de funcionar no son adecuadas para manejar esta crisis de calidad; de cierta manera, persistir en este camino ha ayudado a crear esta crisis. Manejar la crisis requiere de algunos rompimientos más drásticos con las tradiciones. Deben trazarse nuevas directrices, lo cual requiere que conformemos una forma universal de pensar acerca de la calidad, una cierta manera para todas las funciones y para todos los niveles de la jerarquía organizacional, desde el director general hasta el último trabajador, tanto en la oficina como en la planta.

Trazar nuevas directrices también requiere mucho liderazgo personal y participación por parte de la alta dirección. Sin embargo, un obstáculo para que la alta dirección participe es su experiencia limitada y el entrenamiento que ha recibido en cuanto a la administración por calidad. Tiene mucha experiencia en administración de los negocios y de las finanzas, pero no en administración por calidad. Un elemento para confrontar esta crisis de calidad es adiestrar a la alta dirección con experiencia y entrenamiento en cómo administrar por calidad y hacerlo en un tiempo compatible con el sentimiento de urgencia que tenemos.

Para el diseño de nuevas directrices también se necesita que se trabaje sobre una base para la administración por calidad que pueda ser instrumentada de manera rápida dentro de la *planeación estratégica* de nuestras empresas, y que tenga un riesgo mínimo de ser rechazada por los sistemas generalmente inmunes de las organizaciones. La empresa que quisiera adoptar la administración por calidad debería crear áreas muy unidas de tal manera que todo el mundo conociera cuales son las

directrices y fuera estimulado para seguirlas. Crear tal tipo de unidad requiere trabajar y manejar muchas fuerzas poderosas que se resistirán a este enfoque unificado; estas fuerzas se deben en su gran mayoría a ciertas diferencias dentro de las organizaciones, las cuales pueden incluir: las funciones múltiples de oficinas, el desarrollo del producto, la producción, la operación de oficinas, etc. Cada una de estas funciones se considera como algo único y muy especial.

En los múltiples niveles de jerarquía que existen en una organización, desde el gerente general hasta los trabajadores que no supervisan al personal, hay diferencias con respecto a la responsabilidad, a la experiencia previa, a la capacitación, etc.

También la multiplicidad de líneas y de productos puede ser muy grande y compleja, como, la producción en masa, productos reglamentados, etc. Estas líneas de productos difieren en cuanto a mercados, tecnología y otras complicaciones.

De este modo, las no uniformidades, así como las creencias que están asociadas a cada una de ellas, son una realidad en cualquier compañía y, constituyen además, un obstáculo serio para la uniformidad en cuanto a la dirección. Dicho obstáculo puede vencerse si somos capaces de encontrar un *proceso universal* de pensamiento; esto es, una manera de pensar generalizada acerca de la calidad, que sea adecuada para todas las funciones, para cualquier nivel y las líneas de producto. Esto nos lleva a lo que podríamos denominar **la trilogía de la calidad**.

2.2.1 Trilogía de la calidad.

El concepto de trilogía de la calidad consiste en que la administración por calidad radica en tres procesos orientados hacia lograr la calidad:

- PLANEACION DE LA CALIDAD.
- CONTROL DE LA CALIDAD.
- MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

Cada uno de estos procesos es *universal* y se lleva a cabo con una secuencia uniforme de actividades. El punto de inicio es la *planeación de la calidad*, es decir, crear un proceso que será capaz de cumplir con las metas establecidas, y hacerlo,

obviamente, bajo las condiciones de operación. El asunto que requiera la planeación de la calidad puede ser cualquiera: un proceso de oficina, un proceso de ingeniería para crear productos nuevos, un proceso de planta para producir bienes o un proceso de *servicio* para los clientes de acuerdo con sus requerimientos.

En seguida de la planeación, el proceso se lleva hacia la fuerza operativa.. Su responsabilidad es vigilar que el proceso opere con efectividad óptima.

Debido a que las deficiencias se originan en la operación inicial, los procesos pueden operar con un nivel alto de gasto de desperdicio crónico. Este desperdicio ha sido planeado como parte del proceso, en el sentido de que se ha fallado en planear qué debe eliminarse. Debido a que el desperdicio es inherente al proceso, la fuerza productiva no es capaz de deshacerse de este gasto o desperdicio crónico. Lo que hace, en cambio, es llevar lo que se denomina **control de calidad**, que consiste en evitar que este desperdicio aumente. Si llegara a empeorar lo que son los picos esporádicos, se establece un equipo apagafuegos (o de imprevistos) y se le lleva a determinar cuales son las causas de esta variación anormal.

La trilogía no es completamente nueva, si analizamos cómo se manejan las finanzas, podemos notar que existen similitudes y paralelos interesantes; y que a menudo, se han utilizado estas similitudes financieras para llegar a explicar la trilogía de la alta dirección.

Lo que parece más común en este nuevo camino es, precisamente la trilogía de la calidad. Como una manera universal de pensar acerca de la calidad, la trilogía ofrece un enfoque unificado de propósitos múltiples, los dos propósitos son:

1.- Capacitación en administración por calidad:

Con respecto a la capacitación, muchas compañías han decidido romper con la tradición. Anteriormente, la capacitación en administración por calidad había estado limitada a gerentes e ingenieros en el departamento de calidad. Se ha roto esta tradición ya que esta capacitación se ha proporcionado en las demás funciones. Ya que es un proyecto de peso considerable, las compañías han organizado equipos de trabajo para planear el enfoque. Hay necesidad de una capacitación universal que se aplicará a todos los asistentes. Los cursos de capacitación, entonces, consisten en incorporar las tres secuencias descritas en el siguiente cuadro:

| |
|--|
| Procesos de la trilogía: |
| ×Planeación de la calidad ×Control de la calidad ×Mejora de la calidad |
| Procesos financieros: |
| ×Presupuestos ×Control de costos ×Reducción de costos |

2.-Planeación estratégica de la calidad:

Tradicionalmente la fijación de metas y objetivos se ha basado en los resultados anteriores. Sin embargo, esta práctica ha tendido a perpetuar los errores del pasado. Esto debe cambiar; las metas de parámetros que afectan a los clientes externos deben estar basadas en ser competitivas en lo que al mercado se refiere (8).

En cuanto a la infraestructura, la planeación estratégica para la calidad requiere una igualdad. Esta estructura debe tener como objetivo llenar las necesidades de la planeación estratégica de la calidad. Esto es, que no existan estructuras aisladas (por área, departamento, etc.) sino toda una estructura corporativa.

La crisis de calidad ha provocado que muchas corporaciones muy grandes revisen este aspecto. Ahora se requiere una revisión corporativa de las metas, planes e informes que haga cada división acerca de la calidad. Este nuevo enfoque ha requerido que se revise la infraestructura en su totalidad.

2.2.2 Mejora de la calidad.

La mejora de la calidad es un proceso continuo que se planifica cada año como parte de un presupuesto total de la calidad, y se implican las siguientes actividades:

- Preparar un plan de mejora anual de la calidad
- Estimar el costo de la mala calidad
- Identificar los proyectos de mejora de la calidad
- Seleccionar los proyectos de mejora de la calidad para un programa actual.
- Educar o preparar para su realización
- Aplicar los métodos de diagnóstico necesarios.

2.3 CROSBY Y LOS ABSOLUTOS DE LA CALIDAD.

Probablemente Philip B. Crosby sea el autor que más penetración comercial ha tenido en latinoamérica, especialmente en México. Su sistema de comercialización, el número de oficinas que tiene en el mundo, los materiales usados y la promoción son indiscutiblemente, los elementos más desarrollados que los de otros autores. Tiene más de 60 años de edad y treinta en los negocios. No es muy teórico y plantea 14 puntos similares a los que plantea el doctor Deming. Él desarrolló un concepto denominado *los absolutos de la calidad* o de la administración por calidad, en el que maneja la idea de calidad total.

2.3.1 Principios absolutos de la calidad.

- 1° La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- 2° El sistema de calidad es la prevención.
- 3° El estándar de realización es *cero* defectos.
- 4° La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Es necesario hacer notar que, otra vez, se da importancia a la definición de la *misión* de la empresa, cosa que en México no se hace con frecuencia y, mucho menos, se revisa esa misión, especialmente en estos tiempos.

2.3.2 Mitos sobre la calidad.

Primero: “La calidad es intangible; calidad es bondad”. Por ello, se habla de alta calidad, calidad de exportación, producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo.

Segundo: “La calidad es costosa”. A través de este mito creemos que reducir costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos o servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis; no cuesta atender bien o atender mal.

Tercero: “Los defectos y errores son inevitables”. Nos hemos acostumbrado a esta falsedad, aceptamos los productos defectuosos, lo “más o menos bien hecho”. Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo mal hecho; cada día somos más apáticos y mediocres.

2.3.3 Los catorce pasos de Philip Crosby.

- 1.- Compromiso en la dirección.
- 2.- Equipo para el mejoramiento de la calidad. Una vez que el director tiene conciencia de la calidad, se define la calidad en la empresa con sus subdirectores.
- 3.- Medición. Se deben definir medidores concretos de la calidad; primero a nivel corporativo, después por áreas y luego por departamentos.
- 4.- El costo de la calidad.
- 5.- Crear una conciencia sobre la calidad. Ya que los gerentes departamentales están convencidos del costo de la no calidad podrán difundir esta idea a sus áreas respectivas.
- 6.- Acción correctiva. Al llegar a este punto se inician los círculos de calidad o su equivalente: se deben remediar los errores o defectos en cada departamento.

- 7.- Planear el día de cero defectos (9)
- 8.- Educación del personal. esta capacitación tiene tres objetivos básicos: interesar a los mandos inferiores del concepto de cero defectos, explicarles la dinámica del día de cero defectos y prepararlos para que motiven y dirijan a su personal.
- 9.- El día de cero defectos es transmitir a las bases laborales la decisión gerencial de no tolerar más defectos.
- 10.- Fijar metas. Cada supervisor se reúne con su personal y definen metas concretas.
- 11.- Eliminar las causas de error.
- 12.- Reconocimiento. Se establece un programa de incentivos para logros importantes. Retroalimentación para todo el personal.
- 13.- Consejo de calidad. Formar grupos de asesoría de la calidad que fungirán como dinamizadores de equipo de mejoría.
- 14.- Repetir todo el proceso. Esta repetición garantiza su seriedad y su institucionalidad.

2.4 ISHIKAWA Y LA CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA.

El doctor Kaoru Ishikawa nació en 1915 y es hijo de un prominente industrial. Es el consultor más importante y solicitado en Japón, y sus puntos de vista no coinciden con algunos otros autores. El concepto que él maneja es el de *calidad total* y su control. El verdadero padre de esta idea es el doctor norteamericano A.V. Feigenbaum. Sin embargo, Ishikawa no se atribuye su origen sino su uso, y es innegable que él es el autor de aportaciones tan importantes como los círculos de calidad y el diagrama de esqueleto de pescado que es de causa y efecto.

Cabe aclarar que no hay una definición japonesa de calidad total; ellos manejan el CWQC (Company Wide Quality Control) y también el TQC (Total Quality

Control) y aclaran que todavía no tienen una definición general aceptada. Como quiera que sea, el doctor Ishikawa no tiene una receta como es común en los autores estadounidenses; no es partidario de la teoría y prefiere los consejos prácticos. Incluso, piensa que en Japón, el haber utilizado en 1950, herramientas estadísticas con demasiado énfasis trajo problemas, por lo que en 1950 llamaron al doctor Jurán, quién enfocó sus ideas más a la dirección y a la gerencia, para que entendieran el papel que desempeñan en el apoyo y promoción de la calidad y vieran el control total de la calidad (CCT) como una herramienta.

2.4.1 Control de calidad.

El control de calidad y su realización requieren prestar una atención especial a varios factores:

- Satisfacer los verdaderos requerimientos de los clientes.
- Considere no sólo la calidad del producto sino la calidad del trabajo, del servicio, de las personas y del sistema.
- Tiene que existir el control de costos y de producción.
- Tienen que existir cifras sobre la cantidad de producción defectos, rechazos y productos reeaborados.
- Es necesario exponer los defectos ocultos o latentes.
- Utilizar la estadística y control del proceso para reducir la variabilidad.

2.4.2 El control de calidad total.

El control de calidad total significa que todos aprenden control de calidad, no sólo unos pocos profesionales. No hay ningún departamento de control de calidad con un especialista asignado a cada departamento. *En la calidad, la especialización es obsoleta; los ejecutivos de línea y el personal dominan la acción y las decisiones (10).* Debe existir *trabajo en equipo* en todos los departamentos, grupos y empleados. La educación masiva en calidad tiende a debilitar la disposición de los empleados.

El control de calidad total alcanza a toda la compañía, es gestión con hechos, pone a la calidad en primer lugar, combina la acción con el conocimiento, está

orientado al cliente, se basa en una visión a largo plazo y utiliza las habilidades de los empleados. Hay que hacer uso de las funciones cruzadas de gestión. Esto se lleva a la práctica mediante comités de función cruzados, que son comités de directivos de alto rango con un nivel permanente. Sus funciones incluyen asegurar la calidad, el control de costos, de cantidad y de personal. Las fuerzas de trabajo y los comités de proyectos operan bajo estos comités ejecutivos.

2.4.3 Círculos de calidad.

Al principio, el propósito de los grupos o círculos de control de calidad era la educación en las técnicas y herramientas del control de calidad. Era más fácil enseñar a los capataces y empleados en grupo que intentar enseñarles individualmente.

Un círculo de calidad funciona siguiendo estos pasos:

- Se elige un tema, meta o área de estudio.
- Se dan razones por las que se ha elegido ese tema u objetivo en concreto.
- Considere la situación actual.
- Analice - busque las causas.
- Determine y tome medidas correctivas.
- Evalúe los resultados.
- Prevenga el que se repitan, estandaricen; prevenga los errores.
- Considere los problemas restantes y planifique el futuro.

Existe más de un peligro en el acercamiento erróneo a la estadística. Con un conocimiento superficial de la estadística más elemental, el cumplimiento será lento y deficiente. Existe el peligro de una mala práctica, porque no se hace énfasis en lo que son datos de buena calidad y en lo que no lo son. El círculo está a un nivel de gestión muy bajo y se restringe a problemas inmediatos en el lugar de trabajo. *En muchos aspectos, el círculo de calidad puede llegar a ser una barrera para la mejora de la calidad porque todo mundo se sentirá satisfecho de su éxito a un nivel muy elemental* (11).

2.5 LOS DOCE PUNTOS DE LA CALIDAD DE TOM PETERS.

Tom Peters ha descubierto la vital importancia de la calidad y la necesidad de un programa continuo de doce puntos. Existe una necesidad inmediata de una revolución de mejora de la calidad para alcanzar a la competencia, especialmente a la extranjera. Esto significa proveerse de bienes y servicios de la máxima calidad para satisfacer las percepciones de los clientes, tanto a los individuales como a las organizaciones.

Peters describe cuatro descubrimientos de su observación y estudios:

1. Los clientes pagarán más por una calidad mejor.
2. Firmas que facilitan esta calidad prosperan.
3. Los trabajadores quieren la oportunidad de dar una calidad superior.
4. No hay un producto que tenga primacía segura en calidad.

2.5.1 Los doce puntos de Peters

- 1.- La dirección tiene que estar intensamente comprometida con la calidad.
- 2.- Tiene que haber un plan guía, seguir los planes de Crosby, Jurán u otro.
- 3.- La calidad se aprecia en la compilación de datos.
- 4.- Se reconocen las ideas y cumplimiento de la calidad y se les presta una recompensa adecuada.
- 5.- Todo el mundo está capacitado en las técnicas estadísticas para el cálculo de la calidad.
- 6.- La calidad se realiza tanto por equipos inter e intradepartamentales.
- 7.- Las ideas y proyectos de calidad pueden conllevar un simple problema -no tienen que ser ni grandes ni tampoco incidir en toda la compañía.

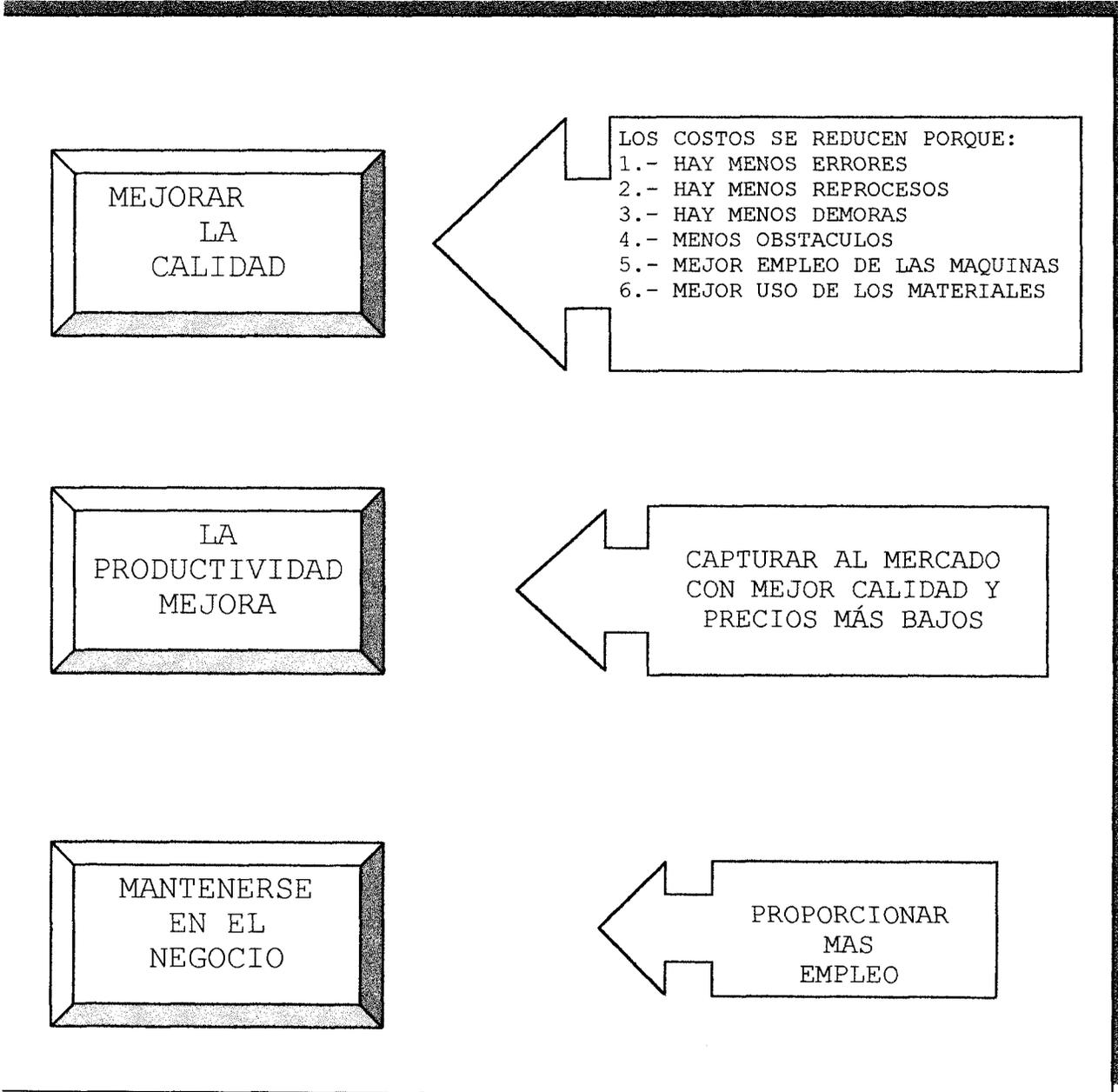
- 8.- Se enfatiza la calidad en todas las ocasiones.
- 9.- Existe una estructura de organización paralela que se concentra en la calidad.
- 10.- La calidad implica a todos-directivos, empleados, clientes y vendedores.
- 11.- Mediante la eliminación de la mala calidad se eliminan costos.
- 12.- Un programa de control de calidad ha de ser continuo.

No hay nada nuevo en estos doce puntos que no haya sido incluido en los programas de mejora de calidad propuestos por otros expertos. Peters sin embargo, hace la verdadera contribución al llamar la atención de una audiencia mayor.

2.5.2 Implicaciones para los servicios.

Ya hemos mencionado los cambios, modificaciones y audiciones que habría que hacer a estos planes para poderlos aplicar a un programa de mejora de calidad en los servicios. Hemos enfatizado que, aunque desarrollar un programa es importante, es poco efectivo a menos que se interprete y lleva a la práctica de una manera adecuada. Es mucho más fácil hablar de un plan que llevarlo a la práctica. Esto es doblemente verdad en las empresas de servicios, donde el concepto de calidad se malinterpreta o se ignora, y donde la calidad no es tan fácil de controlar como las dimensiones de un producto físico.

FIGURA 2.1



CAPITULO 3:

“EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL”

3.1 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

3.1.1 Productividad.

Es lograr la optimización de los recursos tanto materiales como humanos, para abatir costos y buscar la mejora de los productos y servicios.

Una actitud mental que promueve la creación de una manera de hacer el trabajo más fácil y más eficiente, con menos esfuerzo y menos recursos; fomenta la capacidad de hacer cosas mejores y hacer mejor las cosas, buscando a través del personal el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales.

Las organizaciones están moviéndose gradualmente hacia el concepto de productividad del negocio orientada hacia el mercado, medida por “mayor volumen de producto y servicio más vendible y de buena calidad por unidad de insumos”, que es un objetivo de administración fundamental diferente, una medida del desempeño administrativo y un punto de partida para el programa de productividad.

Ninguna compañía tendrá utilidades hoy con un producto malo. El producto que no puede ser vendido porque no tiene el valor adecuado para el consumidor, o que debe ser retirado del mercado porque no es confiable, o que regresa con mucha frecuencia para servicios. Estas son salidas improductivas del valor negativo del negocio para la compañía que los ofreció, no importa que tan “eficiente” productivamente pueda haber sido el proceso de fabricación en el sentido tradicional. Un indicador económico significativo del negocio de la eficiencia productiva insumos-productos, es el grado al que el producto o servicio generado proporciona al consumidor satisfacción por la calidad, con el correspondiente impacto positivo sobre la vendibilidad.

Ya no se piensa exclusivamente en las técnicas para mejorar la eficiencia del trabajo en la fábrica, como ha sido el caso por más de cincuenta años y que sigue siendo importante: ahora también hay que enfocar el hecho de que el logro de la productividad orientada hacia el cliente (12), requiere el uso intenso de programas modernos de calidad.

Por otro lado, un programa conducente a mejorar la productividad, a través de un eficiente manejo de materiales, una ingeniería de métodos, de herramientas y de manufactura, debe necesariamente producir una mejora en la calidad del producto, pues el manejo adecuado evita defectos en el proceso, y en

general están encaminadas a lograr que el producto cumpla con las especificaciones propuestas por el cliente.

Ejemplos:

- Hacerlo bien desde la primera vez. Si se tiene que reprocesar un 10% de la producción porque la primera vez quedó defectuosa, la productividad es un 10% menos eficiente. Cuando se quiere alcanzar y sostener la calidad de un producto o servicio es necesario normalizar y mejorar el proceso. La normalización incrementa la uniformidad de los productos, reduce los errores y las pérdidas de tiempo del operario y de la máquina, disminuye los desperdicios y mejora la utilización de los materiales; todo ello implementa la productividad de la empresa, reduce los costos y hace que la gente se sienta más satisfecha en su puesto de trabajo.
- Si una empresa tiene un 12% de su producción defectuosa y lo considera como un estándar, está aceptando que por cada 100 unidades que produce paga por 88 buenas y 12 defectuosas, la gente se acostumbra y ve normal esta situación. Sin embargo mediante un plan de mejoramiento de calidad se logra reducir el porcentaje de defectuoso a un 5% , automáticamente incrementa la productividad en un 7%; adicionalmente si de éste 7% y el 4% era debido a fallas externas o que llegaban a manos del consumidor, tendrá un 4% de consumidores satisfechos que vuelven a comprar y no hablan mal de la compañía.

3.2 LA CALIDAD BENEFICIA

Casi siempre el costo de la mala calidad representa de 15 a 20% de las ventas. Además, hasta 25% de los activos, 25% del personal, 40% del espacio, y 50% del inventario se pueden atribuir al manejo o tratamiento de componentes o productos defectuosos.

Los costos visibles de una mala calidad, como los desperdicios, los retrabajos y las garantías, representan solo la punta del iceberg.

Por lo general representan solo una fracción de los costos totales y no han sido lo suficientemente grandes como para llamar la atención de la gerencia. Las compañías que comprenden la magnitud de la oportunidad e incluyen el mejoramiento de la calidad como un elemento clave en la estrategia competitiva

pueden reducir los costos de calidad en un 90% , mejorar el rendimiento sobre la inversión (RSI) y las utilidades, y aumentar la participación en el mercado.

Buscar la calidad nos obliga a mejorar el proceso, reducir los defectos, evitar los retrabajos, eliminar los desperdicios, uniformar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales. Al sumarse estos elementos ocurren: disminuciones de costos, evitarse devoluciones de productos, demoras, quejas, y costos de garantías.

3.2.1 Principios básicos de la calidad.

La administración de la calidad ha logrado madurar principios comunes, cuya aplicación ayuda a lograr los objetivos. Algunos de estos principios son:

- La producción de calidad debe basarse en el mejoramiento constante de los procesos (control estadístico de procesos) y no en la corrección de fallas.
- La calidad es primero y debe asegurarse desde su origen mediante asociación con proveedores en cuanto a entrega, calidad del insumo y precio.
- La calidad está orientada al consumidor, por eso sus opiniones, necesidades y expectativas deben integrarse al diseño y conformación de un producto, mediante sistemas de información permanente.
- La producción de calidad es proactiva, se adelanta a los problemas. La responsabilidad de la calidad es de todos y es una obligación indelegable de los directivos. Las causas comunes de no-calidad se originan en el sistema gerencial.
- La mejoría del sistema depende de controles y datos estadísticos que deben señalar desviaciones y motivar acciones preventivas del proceso.
- La acción de calidad está orientada a prioridades.
- La capacitación es primordial en la calidad.
- La libertad para innovar y la participación en la planeación y la acción son pilares de la calidad.
- La calidad y la productividad se dan juntas, pero no surgen espontáneamente sino que son producto del esfuerzo constante por mejorar y uno de los factores estructurales que la incentiva es la competencia.
- Calidad centrada en el cliente significa que las variaciones en la calidad representan pérdidas de bienestar al consumidor.
- Cumplir con los requisitos y hacer las cosas bien desde la primera vez.

- Por su carácter estratégico, la dirección debe ser el principal diseñador del sistema de calidad, para desarrollar la conciencia de calidad hasta la base.
- El sistema de calidad se aplica y controla por quienes producen la calidad: los operarios.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.

3.3 ADECUACION AL USO.

La calidad se ha definido generalmente como “que tan adecuado es para el uso” (ver figura 3.1). Esto significa que el producto o servicio debe satisfacer las necesidades del cliente, por ejemplo, que el producto sirva para el uso que pretenda darle el cliente. Este grado de adecuación se relaciona con el valor que recibe el cliente y con la satisfacción del cliente. Es solo el cliente y no el productor el que puede determinarlo.

“Que tan adecuado es para usarse” es un concepto relativo que varía de un cliente a otro. Por ejemplo, mientras que un cliente puede considerar que un automóvil marca Ford es perfectamente adecuado para sus necesidades, otro cliente no lo considera así. Cada persona define la calidad, dependiendo de sus propias necesidades.

Desde el punto de vista del productor, las variaciones en la calidad no pueden tolerarse. El productor debe especificar la calidad en la forma más concreta posible y después esforzarse por cumplir con esas especificaciones. Si el producto resultante es o no adecuado, es algo que será juzgado por el cliente.

De acuerdo con Jurán la calidad de adecuado para el uso se basa en las siguientes cinco características de calidad:

1. Tecnológica (es decir, fuerza y dureza)
2. Psicológica (es decir, sabor, belleza, status)
3. Orientada al tiempo (es decir, confiabilidad y durabilidad)
4. Contractual (es decir, cláusulas de garantía)
5. Éticas (es decir, cortesía del personal de ventas, honestidad) (14)

En el caso de un producto manufacturado, la calidad puede definirse principalmente de acuerdo con las características tecnológicas y las orientadas al

tiempo, mientras que un producto que consista en un servicio puede involucrar todas las características mencionadas.

3.4 LOS COSTOS DE LA CALIDAD.

La calidad insatisfactoria significa una utilización de recursos no válidos, esto incluye desperdicios de material, desperdicios de mano de obra, y desperdicios de equipo --y en consecuencia implica mayores costos-- En contraste, la calidad satisfactoria significa la utilización de recursos satisfactorios y, en consecuencia, costos menores.

Un factor principal en los conceptos equivocados del pasado de la relación entre calidad y costo era la poca disponibilidad de datos significativos. En realidad, en los primeros años, había una extendida creencia que la calidad no podía ser prácticamente medida en términos de costos o sea, contabilidad de costos tradicional por lo que la calidad no se ajustaba fácilmente a las viejas estructuras de contabilidad.

Hoy no sólo reconocemos la capacidad de medición de los costos de la calidad, sino que estos costos son centrales para la administración e ingeniería del control moderno de la calidad total, así como la planeación estratégica del negocio de compañías y plantas.

El uso preponderante de los datos de costos de calidad ha sido de los productores, quienes han hecho adelantos muy grandes en la medición cuantitativa de los costos de calidad operantes orientados hacia fábrica y planta. Sin embargo, los costos de calidad no sólo se generan a través del ciclo de mercado-diseño-manufactura-inspección-embarque, sino que continúan siendo atractivos a través de todo el ciclo de vida del producto en servicio y uso.

3.4.1 Tipos de calidad operantes.

Los costos de calidad en plantas y compañías se contabilizan de forma que incluyan dos áreas principales: los costos de control y los costos por falla en el control (ver figura 3.2).

*Los costos de calidad operante del producto o aquellos costos asociados por la definición, creación y control de la calidad, así como la evaluación y retroalimentación de la conformancia con la calidad, confiabilidad y requisitos de seguridad, y aquellos otros costos asociados con las consecuencias de no cumplir con los requisitos tanto dentro de la fábrica como en las manos de los clientes.

*Los costos por falla en el control, que son causados por los materiales y los requisitos que no satisfacen los requerimientos de la calidad. Se miden también en dos segmentos: costos por fallas internas que incluyen los costos por calidad insatisfactoria dentro de la compañía, tales son deterioro y material retrabajado; y los costos por fallas externas que incluyen los costos de calidad insatisfactoria fuera de la compañía como el desempeño del producto y quejas de los clientes.

3.4.2 Reducción de los costos de calidad.

Desde la introducción del concepto del control de calidad, la experiencia ha demostrado la efectividad de los sistemas de calidad total para mejorar la calidad de los productos y de los servicios a la vez que reducen los costos de calidad.

El establecimiento de un programa de costo de calidad para el control total de la calidad implica tres etapas:

- La identificación de los puntos del costo de calidad.
- La estructuración del reporte de costo de calidad, incluyendo el análisis y control relacionados
- El mantenimiento continuo del programa para asegurar que los objetivos del negocio de mayor calidad se satisfagan a menor costo.

Un elemento esencial al operar un programa de control de calidad es, por tanto, la identificación, análisis y control de los costos de calidad para el negocio. Consideremos el enfoque general a puntos clásicos que conforman estos costos de calidad operantes:

- Costos de prevención:
 - * Planeación de la calidad
 - * El control de procesos

- * Diseño y desarrollo del equipo de información de calidad
- * Entrenamiento sobre la calidad y desarrollo de la fuerza laboral
- * Verificación del diseño del producto
- * Desarrollo y administración del sistema
- * Otros costos de prevención

- Costos de evaluación:
 - * Inspección y prueba de materiales comprobados
 - * Laboratorio de pruebas de aceptación
 - * Laboratorio de mediciones y de otros servicios
 - * Inspección
 - * Pruebas
 - * Trabajo de cotejo
 - * Preparación para pruebas e inspección
 - * Material y equipo para pruebas e inspección
 - * Auditoría de la calidad
 - * Contratos con el exterior
 - * Conservación y calibración del equipo de pruebas e inspección de información de la calidad
 - * Revisión del producto por ingeniería y embarque del mismo
 - * Pruebas de campo

- Costos debidos a fallas internas:
 - * Desperdicios
 - * Reprocesos
 - * Costos por suministro de materiales
 - * Consultas entre ingenieros de la fábrica

- Costos por fallas externas:
 - * Quejas dentro de la garantía
 - * Quejas fuera de garantía
 - * Servicio al producto
 - * Responsabilidad legal del producto

La nueva y cercana relación entre crecimiento económico y el costo de la calidad significa que el control de la calidad y la economía de la calidad deben convertirse en dos de los elementos principales de la planeación estratégica de la compañía y sus acciones administrativas importantes para lograr una fuerza económica competitiva en los mercados nacionales e internacionales. El control de la calidad y los costos de calidad deben ser dirigidos en una forma que proporcionen a la empresa un importante valor agregado, así, la medición y control de costos de calidad asumirá crecientemente una posición de importancia central en los planes y acciones de la administración de la empresa por regla general.

3.4.3 Hacerlo bien desde la primera vez.

Un enfoque para la reducción de los costos de calidad consiste en *hacerlo bien desde la primera vez*, o el enfoque de *cero defectos*.

Quienes abogan por la política de cero defectos sostienen que las personas están condicionadas a creer que es correcto cometer errores. Hacen referencia a dichos populares como “errar es de humanos”, “todo mundo comete errores” y “nadie es perfecto”, los cuales sirven para justificar la falta de conformación en el lugar de trabajo.

Por qué debemos aceptar una calidad deficiente en el lugar de trabajo? La respuesta usual es que la alta calidad cuesta demasiado, pero de hecho la alta calidad puede costar menos. Tal vez sea más económico hacer bien el producto desde la primera vez que corregir los errores o tener que rehacer el trabajo.

Los programas de cero defectos generalmente se han introducido en la industria como esfuerzos motivacionales. Se otorgan recompensas y premios a aquellos trabajadores que producen cero defectos a lo largo de un periodo. Pero no basta con los premios, debe hacerse responsable al trabajador de la calidad. Esto requiere que el trabajador haga la mayor parte de su propia inspección, que reciba información retroalimentativa sobre la calidad y que acepte responsabilidades personales sobre la elaboración de un producto de calidad. Esto puede hacerse cuando la administración esta dispuesta a delegar autoridad a la línea y a la fuerza de trabajo y a esperar un producto de calidad en recompensa.

3.5 LA CALIDAD Y EL CONSUMIDOR.

En años recientes el consumidor se ha convertido en un factor de gran importancia en la planeación y control de la calidad. Este desarrollo se debe a una creciente conciencia del consumidor en cuanto a la calidad, y a una mayor atención a los derechos del consumidor, así como a la legislación que regula la responsabilidad por los productos. Todos estos factores están teniendo un gran efecto sobre los profesionales en calidad, a medida que se les ha asignado un papel preponderante en la protección del consumidor, dentro de la empresa.

Cada vez son más los consumidores que observan cuidadosamente la calidad de los productos y de los servicios que usan.

Un principio de compra importante ha estado dominando en forma cada vez mayor a los mercados nacionales e internacionales. Los compradores, ya sean individuales, corporaciones industriales o agencias de gobierno, exigen cada día mayor calidad en los artículos que consumen.

Existen algunas fuentes clave para la creación de presiones sobre la calidad en los productos y servicios de hoy:

- Mayores esperanzas de desempeño. Esto es, los compradores desean que los bienes, productos y servicios, aparte de una fácil obtención, tengan niveles más altos de logros científicos, técnicos y económicos. Por ejemplo, fármacos de curación más eficiente, comidas con niveles nutricionales más elevados, etc...
- Ciclo de vida y costos de servicio. El comprador de hoy reconoce que el precio pagado es sólo el inicio del costo del producto para el usuario y que el ciclo de vida del producto debe ser una consideración principal del comprador en una era de precios más altos.
- La calidad de la energía y el medio ambiente. El costo de la energía y la disponibilidad de fuentes de energía, junto con los aspectos ambientales relacionados a la producción de energía, han hecho de la energía ahora un factor de calidad de cada vez mayor importancia para los compradores de productos de consumo. La identificación del consumo de gasolina en automóviles ha sido el ejemplo más prominente de esta tendencia.

- Inflación de precios. Para la mayoría de los compradores los productos de precios altos han significado mayor calidad, cuando la inflación ha tenido efecto, habrá progresivamente productos de mayor precio.
- Los países en desarrollo y los mercados mundiales. Ahora se desea tener lo que nunca se tuvo, pero con buena calidad, no basura y desperdicios.

Los consumidores de hoy son más exigentes, desean que la calidad y funciones de seguridad del producto sean desempeñadas apropiadamente, y desean ser escuchados si en su opinión estas cualidades no se encuentran en el producto.

3.6 DEFINICION DE CALIDAD TOTAL.

Es el cumplimiento de los atributos necesarios para el uso total de un bien o servicio y de las expectativas del cliente y la satisfacción adecuada de sus necesidades (15).

3.6.1 Concepto moderno de calidad total.

Este concepto moderno de calidad total se refiere a todas las funciones de la organización e involucra a todos los empleados, proveedores y clientes en un compromiso de mejoramiento continuo. La calidad no es simplemente una estrategia para implantar en una organización, siguiendo procedimientos conocidos; la calidad es un valor que genera actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo. Según Crosby calidad es: hacer las cosas bien a la primera.

El concepto más sublime dice:

La calidad total es alcanzar los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos, es una filosofía y un estilo de vida, es una cultura.

Podemos señalar tres conceptos modernos de calidad total:

- Cumplimiento de requerimientos
- Conformidad con el uso-objetivo
- Excelencia innata

Algunas dimensiones siempre presentes para definir la calidad de un bien o servicio son:

- Estética
- Adecuación
- Durabilidad
- Desempeño
- Servicio
- Confiabilidad
- Consistencia
- Uniformidad

Especificaciones y estándares son dos términos estrechamente ligados a la administración de la calidad total. Una especificación técnica implica características de un bien o servicio en términos de desempeño, dimensiones, colores, resistencia, etc. Un estándar es una especificación técnica consensual para un bien o servicio, definida por un organismo reconocido pública y oficialmente, con el objetivo de asegurar beneficios óptimos a los usuarios.

En conclusión, podemos definir a la calidad total como un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad, con el fin de hacer posibles la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, a satisfacción *total* del consumidor y al nivel más económico.

FIGURA 3.1

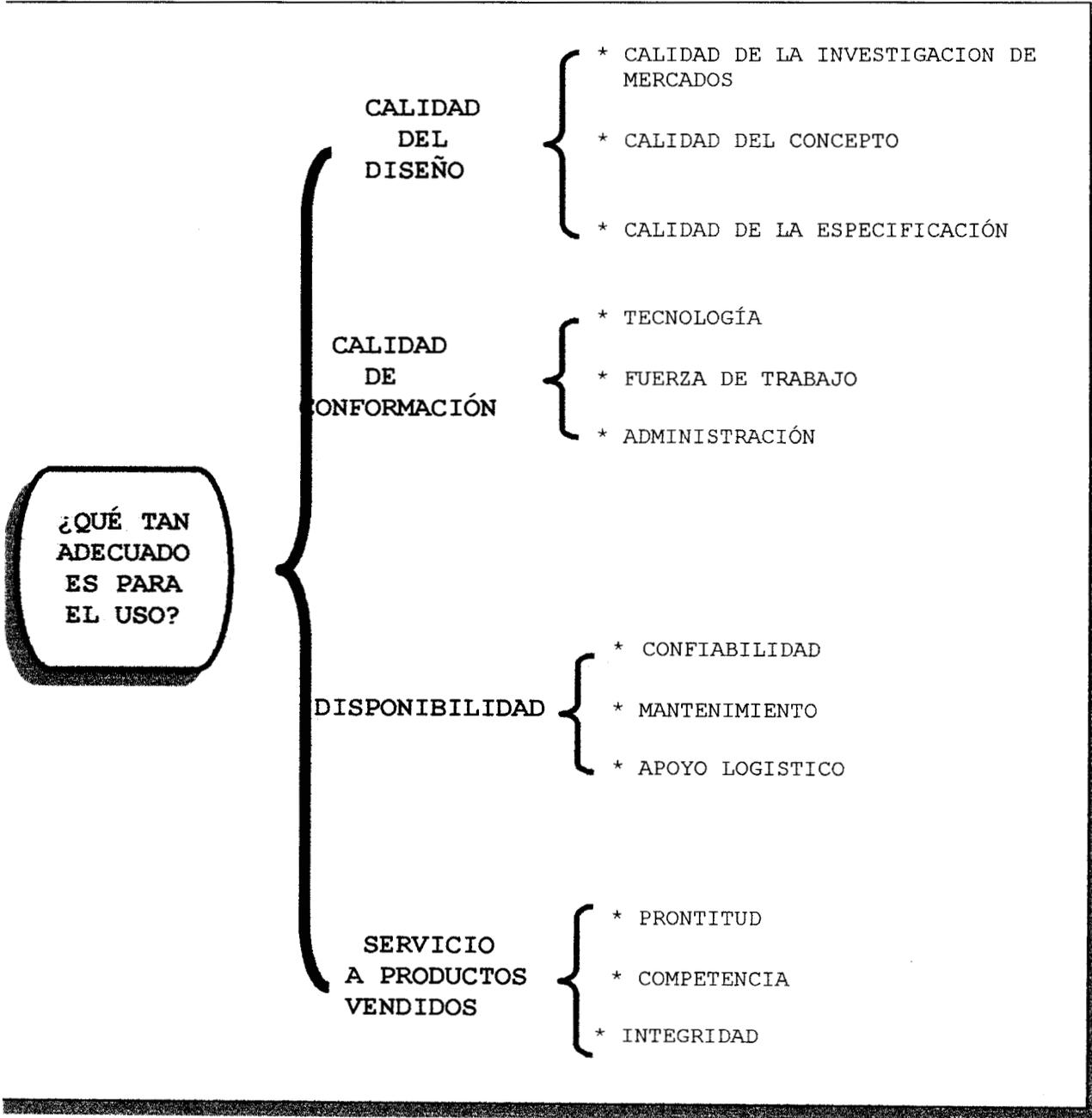
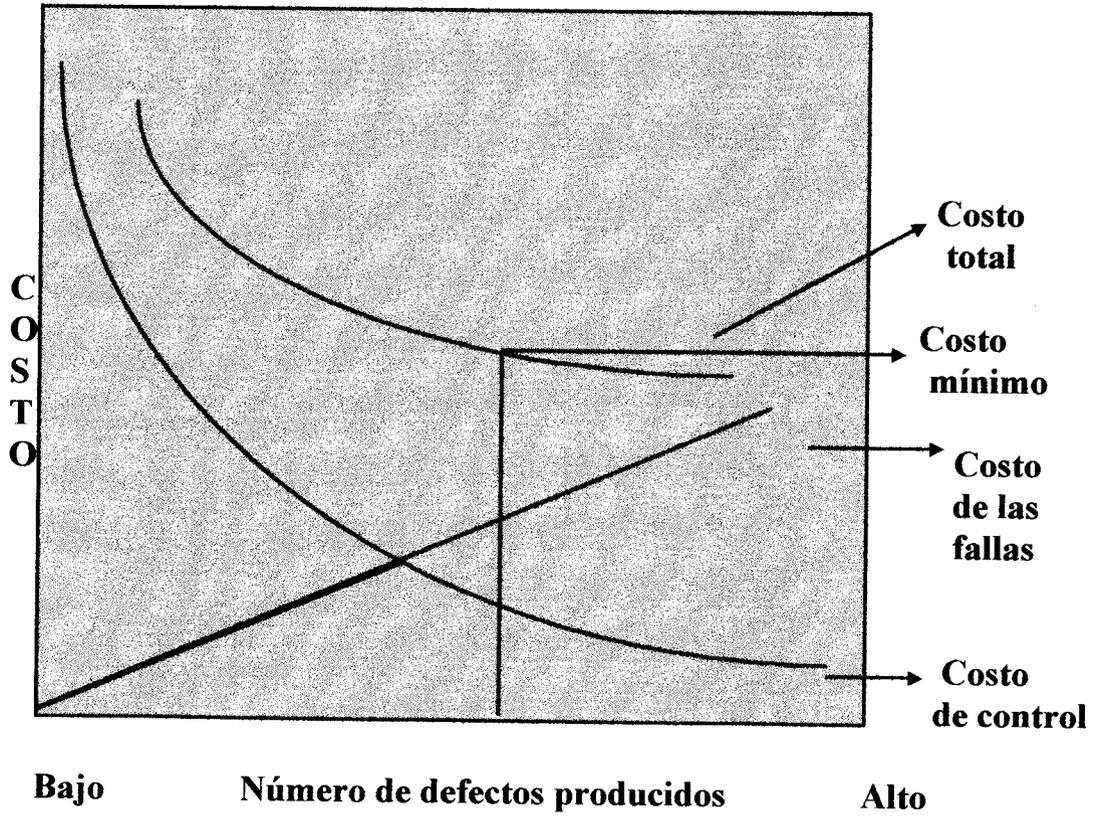


FIGURA 3.2



CAPITULO 4:

“LA CALIDAD TOTAL EN MÉXICO”

4.1 ANTECEDENTES

El movimiento hacia la calidad total arranca en México casi a la par de cuando se toma conciencia de que el esquema de desarrollo con base en un proteccionismo prolongado en tiempo y en profundidad no es el adecuado para el país; y cuando se considera que para que los mexicanos tengamos un mejor nivel de vida necesitamos de la apertura como esquema estratégico de desarrollo cuantitativo y cualitativo, en ese orden. Esto se empieza a desarrollar a principios de los ochentas y la idea de calidad total empieza a cuajar a mediados de los ochentas.

Con la apertura del país al exterior (TLC), lo que estamos enfrentando es un mercado de tales características que es necesario que estemos en condiciones de competir eficazmente o nuestros problemas se agravarán seriamente.

De esto se desprende que la calidad/productividad como sistema total aplicado en las organizaciones mexicanas puede ser una alternativa útil para enfrentar dichas crisis.

Algunas empresas en México, pocas por desgracia, han explorado este camino, y después de los tropiezos naturales han empezado a obtener impresionantes resultados gracias a la adaptación de la tecnología, la capacitación masiva de su personal, el apoyo directivo y, sobre todo, debido a una tenacidad y perseverancia a toda prueba.

Se tiene el convencimiento de que la calidad total esta tomando aspectos de prioridad nacional, aunque no de una manera generalizada y global. Los principales dirigentes del país en materia de gobierno, industria, comercio y servicios están convencidos de que, si no se opta por una mejoría profunda, que realmente esté enfocada a la satisfacción de aquellos a los que se sirve, el camino no va a llevarnos muy lejos.

El convencimiento inicial no ha costado mucho trabajo. Pero lo que se requiere es constancia y perseverancia en los procesos, las ideas, el ejemplo y la congruencia, y eso lleva tiempo. *“Los procesos de calidad total tienen un impulso muy fuerte en su primer etapa, cuando se trata de entender el concepto y vender la idea a todo el personal.” (16)*

Promotores de la calidad total en México los hay en todas las ramas; pero dentro de los primeros se encuentra el ramo industrial, puesto que fue de los primeros en abrirse hacia la competencia externa, debido a que fue el primero que requirió de esta concepción. Tal vez sea donde más ejemplos vemos hoy de calidad total (un ejemplo es CONDUMEX), pero los hay en otros lados: en los servicios y en el mismo sector gubernamental. Por ejemplo diversas entidades gubernamentales, tanto secretarías de estado como organismos paraestatales, han participado en el Premio Nacional de Calidad (PNC).

Es así que el papel que deben desempeñar los distintos sectores de la sociedad mexicana (gobierno, empresarios, trabajadores, sociedad civil), representados por el dirigente de cada organización, el cual debe de diseñar e impulsar el proceso, mantenerlo y alentarlos. En esto hay un gran problema: el esquema del líder mexicano está cambiando radicalmente. Los atributos que lo caracterizaban anteriormente (en el estilo de dirección "X" de jefe duro-tradicional) están lejos de ser lo que se necesita de ellos, (dirigentes con estilo de dirección "Y") principalmente congruentes, que apoyen y sean participativos. Debido a que en el líder reside la principal responsabilidad de lograr un cambio hacia la calidad total, entendida ésta como un proceso permanente, sistemático y organizado, de superación continua en beneficio de aquéllos a los que se sirve para dejarlos plenamente satisfechos.

La misma apertura se hace cargo de esto; pero se insiste en que la participación personal del director general de la empresa (líder), debido a que se requiere por lo menos un par de años -- depende del tamaño de la empresa, su cultura y sus recursos-- para romper la inercia y empezar a ver los resultados. ¡Y en dos años pueden pasar muchas cosas que hagan abortar el arranque! Sólo él puede garantizar que pase lo que pase, el arranque del nuevo sistema de mejoramiento de la calidad, no se interrumpirá.

Con la enorme competencia que ya existe, no hay otra salida que la de buscar dar buenos productos o servicios a la clientela; y aquéllos que logren instaurar el proceso en sus organizaciones en primer lugar serán los que triunfarán. De lo que se trata es de acelerar el cambio en beneficio de las organizaciones mexicanas para que no sean otras las que vengán a suplantar sus actividades.

4.2 LOS PRINCIPALES OBSTACULOS PARA EL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD EN MEXICO.

4.2.1 Paternalismo del Estado (economía cerrada)

México ha sido fruto de largos períodos de paternalismo por parte de la Iglesia y del Estado, y hemos estado acostumbrados a que, para lograr las cosas, tenemos que quedar bien arriba, con los jefes. Es lo único por lo que nos preocupamos. El nuevo esquema implica más bien un auténtico interés por dejar satisfechos a los que servimos, a nuestra clientela. Este es el gran cambio. El tiempo y las necesidades se están haciendo cargo de transformar las actitudes. Grandes promotores de éste cambio son el tratado trilateral de libre comercio (TLC), y la globalización económica (17).

En donde México al abrir sus fronteras deberá cambiar su mentalidad del “ahí se va”, por una nueva mentalidad enfocada hacia lo bien hecho y lo bien servido. Lograr que todos y cada uno de los que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo; para llegar a hacerlo bien, siempre desde la primera vez, en un clima de cordialidad y satisfacción, en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar. Creando el orgullo de trabajar en una organización exitosa, comprometida y responsable.

Este esquema implica una visión de largo plazo y sólo las empresas que tengan esta visión permanecerán.

4.2.2 Liderazgo ineficiente y trabajo en equipo nulo

Tradicionalmente nos hemos distinguido ante el mundo por acciones individuales: el arquitecto, el boxeador, el de la caminata, el clavadista, pero casi no lo hemos hecho por acciones de conjunto, en equipo. Para aprender a trabajar en equipo debemos de aprender de nuestras propias lecciones y experiencias, tenemos que ver cómo el trabajo en equipo y la capacidad gerencial en otros países y en otros esquemas tienen éxito, pero que mejor ejemplo que los logros de casa; estos hay que señalarlos y aprender de ellos continuamente. Por muchos años los mexicanos no hemos estado dispuestos a aceptar el triunfo de nuestros compatriotas, y apenas alguien comienza a sobresalir, empezamos a buscarle defectos, y lo derrumbamos. Nuestra mentalidad debe cambiar; que nos de gusto el éxito de los nuestros. Esto

habla de un gran reto para el liderazgo mexicano, en donde la necesidad y la competencia, la motivación y la superación, el afán de logro, el reto ante la competencia, el deseo de superación, van a ser los elementos que permitirán que cambie la idea de liderazgo que existe actualmente.

Para poder hablar de un liderazgo efectivo se requiere conjuntar de manera integral tres tipos de autoridades: la jerárquica, la profesional y la moral.

4.2.3 Actitud inflexible en el sector laboral

La actitud del sector laboral ante la calidad total, necesita de un liderazgo serio y congruente, en donde haya una participación entusiasta. Se han dado casos en el que la participación de los sindicatos en el esquema de calidad total ha sido sorprendente, convencidos de que a fin de cuentas es un beneficio para ellos. Y no al final del proceso: desde un principio. Porque si se hace partícipe al empleado, sindicalizado o no, en el diseño del trabajo, en estar involucrado al proceso, tendrá la mejor herramienta de competencia y de superación.

El sindicalismo mexicano está inmerso en un proceso de cambio y de revisión de los valores que lo sustentan, pero no debe aferrarse a sus posiciones como *modus vivendi*.

Se debe tratar de que la calidad y no la mano de obra barata y abundante, se convierta en una ventaja competitiva de México. Una buena mano de obra a la larga tiene que ser bien remunerada, y para ello es de vital importancia que se recupere el poder adquisitivo de los trabajadores, el cual se ha venido deteriorando, aún más, por el desquebrajamiento de la economía mexicana, y se ha convertido en una necesidad, que se modifique la Ley Federal del Trabajo, para que se empareje a la de los otros países, para poder emparejar el nivel de vida de los trabajadores mexicanos.

Las ventajas competitivas son la calidad y el costo de los países que están comprometidos con ella, siguen incrementando sus exportaciones de una manera significativa.

Como ejemplo podemos mencionar a los países asiáticos y algunos europeos: la calidad es su principal herramienta competitiva, entendida como la plena

satisfacción de aquéllos a los que sirven, ya sea con productos o con servicios.

Pero para que se desarrollen estos procesos es necesario que se dé una modificación en la legislación laboral, para que fomenten estos esquemas en beneficio de todos. No es deseable lograr esquemas de calidad total a pesar de la ley, sino gracias a ella.

4.3 MEDIDAS PARA FOMENTAR LA CULTURA DE LA CALIDAD EN MÉXICO.

Actualmente México atraviesa una etapa de apertura comercial iniciada a principios de los ochentas cuando ingresó al tratado general sobre aranceles y comercio (GATT), ampliando la apertura de nuestras fronteras al mercado mundial. Desde entonces México ha tenido que adaptarse a los esquemas de comercialización, obligando a las empresas a que definan, mantengan y, en muchos casos, modifiquen los niveles de calidad de los bienes y servicios que ofrecen para hacerlos atractivos y competitivos en el mercado mundial.

Con la firma de el tratado de libre comercio (TLC), México se vio golpeado por esta apertura de sus fronteras al comercio internacional; en donde la calidad es el factor fundamental de comercialización, ya que, para ganar mercados y conservar los que se tienen, es necesario tener una cultura de calidad total en todos los sistemas de cualquier organización, en donde el cliente es el factor fundamental de existencia de la empresa y de sus productos.

La crisis de finales de 1994 y principios de 1995 ha dificultado la implantación de la cultura de calidad total en muchas empresas, principalmente por los altos costos, en los cuales se necesita invertir para introducir la cultura dentro de las organizaciones, así como la necesidad de recortar personal para disminuir costos, y debido a esto, se ha reducido la inversión en capacitación y desarrollo en el sector laboral.

Es por estas situaciones que para poder desarrollar la cultura de calidad total en México se necesita del desarrollo de los siguientes factores que permitan desarrollar esta cultura de excelencia en todas las organizaciones mexicanas, para el beneficio general de toda la sociedad, sin descuidar ni denigrar el respeto por nuestra

cultura y tradición.

4.3.1 El Gobierno como promotor de la calidad

El gobierno debe ser promotor, punta de lanza, pero la calidad no es algo que el gobierno, por sí mismo pueda lograr.

Lo que el gobierno tiene que crear, emulando un poco al modelo japonés, es la mística de que haya un propósito nacional de buscar la salida.

La calidad es algo que debe de estar incorporado en todas las actividades productivas. *El esfuerzo primordial tienen que realizarlo las empresas.*

4.4 METODOLOGIA PARA LA INSTRUMENTACION CULTURAL DE LA FILOSOFIA DE CALIDAD TOTAL

4.4.1 Las 10 Prácticas Gerenciales

PG 1 Usar refuerzos positivos para reconocer y estimular conductas deseadas.

PG 2 Preguntar y ofrecer ayuda para que los colaboradores puedan hacer su trabajo cada vez mejor.

PG 3 Solicitar opiniones e información antes de tomar decisiones.

PG 4 Realizar juntas, efectivas, regulares y provechosas.

PG 5 Mantener informados a los colaboradores y compartir la visión empresarial.

PG 6 Actuar oportunamente ante las inquietudes, necesidades y sugerencias de los colaboradores.

PG 7 Mantener un adecuado control administrativo de las operaciones.

PG 8 Delegar consistentemente, con propiedad y buen criterio.

PG 9 Tratar con dignidad y respeto a todos los colaboradores.

PG 10 Mostrar evidencia de un activo compromiso con el concepto de calidad total.

Detrás de todas las prácticas gerenciales hay un componente *motivacional* y un componente *estratégico*.

Componente motivacional.

El proceso de desarrollar en las personas la resolución y decisión de hacer cosas por sí mismos (en beneficio del grupo) sin la intervención, el refuerzo o la supervisión constante de otros.

- **Jerarquización de necesidades de Maslow.**

AUTORREALIZACION

Satisfacción personal

ESTIMA

Merecer el respeto y consideración de los demás

ACEPTACION SOCIAL

Amistad, asociación, amor, sentido de pertenecer, socialización

SEGURIDAD

Protección, seguridad en el trabajo, pensiones, seguridad personal

HIGIENE Y ECONOMIA BASICA

Vivienda. alimentación. vestido, abrigo, educación

- **Los focos de motivación según McClelland.**

Toda persona tiene un foco motivador fundamental:

LOGROS

AFECTOS

PODER E INFLUENCIA

Siempre uno de estos focos motivadores o la combinación de dos de ellos influyen en forma primaria en la actitud personal. Nunca los tres ejercen la misma influencia motivadora.

Práctica gerencial no. 1.

- Usar refuerzos positivos para reconocer y estimular las conductas deseadas.

- Muchos problemas de la organización tienen un componente *motivacional*.
- El uso de refuerzos positivos crea un clima positivo para *asumir responsabilidades*.
- Un refuerzo positivo es una acción del gerente que ocurre *inmediatamente después* de una acción positiva del colaborador.
- Es una acción del gerente que el *colaborador* percibe como agradable.
- Puede ser tangible o intangible.
- Debe ser fácil de otorgar, económico, controlable y de posible uso frecuente.

Refuerzos positivos que el gerente puede utilizar para estimular a sus colaboradores para que repitan conductas deseadas:

1. Carta de felicitación por una acción meritoria.
2. Halago verbal, frente a los compañeros o en privado.
3. Permitir al colaborador escoger nuevas tareas.
4. Escribir un reporte de reconocimiento con copia al expediente del empleado.
5. Otorgar un día adicional de vacaciones.
6. Comentar efusivamente la buena conducta en presencia del colaborador.
7. Transferencia a una labor más interesante.
8. Permitir salir más temprano.
9. Entrenamiento para un mejor trabajo en funciones.
10. Dar las gracias, una sonrisa, etc.
11. Nota personal o llamada telefónica.
12. Promociones.
13. Bonos económicos.
14. Placas, trofeos, diplomas, etc.
15. Cualquier premio de cierto valor económico.

Práctica gerencial no. 2.

Preguntar y ofrecer ayuda para que los colaboradores puedan hacer su trabajo mejor.

El gerente no espera que le pidan ayuda se anticipa a ofrecerla.

El gerente se debe de hacer visible en el área de trabajo de sus colaboradores.

El gerente debe de desarrollar una imagen de accesibilidad.
 El gerente se debe de ver como un servidor de sus colaboradores y no al revés.

El gerente debe de aprender a escuchar.
 El gerente debe de eliminar o adaptar los símbolos del poder.
 El gerente debe de preguntar explícitamente de que forma puede ayudar.

Práctica gerencial no. 3.

Solicitar opiniones e información antes de tomar decisiones.
 Posibilidades en el proceso de toma de decisiones.

- El gerente toma su decisión y la anuncia.
- El gerente “vende” la decisión.
- El gerente presenta ideas e invita al dialogo.
- El gerente toma su decisión, pero sujeta a cambio.
- El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias y decide.
- El gerente define parámetros e invita al grupo a decidir.
- El gerente permite al grupo que tome las decisiones dentro de amplios límites.

Las circunstancias son las que determinan la posición adecuada dentro de la gama de alternativas, cada gerente o la alta dirección deberán de analizar la opción más adecuada con respecto a la toma de decisiones que se debe de desarrollar, y mediante la información adicional se contribuirá a mejoras en la posibilidad que se ha sido seleccionada.

Las decisiones deben de bajarse hasta el nivel más básico de gerencia, el más cercano posible a los que habrán de instrumentarlas.

Ideas para aumentar la participación de los colaboradores en el proceso de tomar decisiones

- Se debe de empezar por reconocer que las opiniones de los colaboradores van a conducir a mejoras en los procesos.
- El gerente debe de reconocer que al solicitar opiniones no pierde autoridad.

- Se deben de utilizar reuniones formales y tormentas de ideas para poder obtener opiniones acertadas de los colaboradores.
- El gerente debe de evitar la mentalidad negativa y defensiva.
- El gerente debe de reforzar la expresión de ideas cuando ocurran.
- Las ideas poco prácticas se deben tratar con tacto, para que no se malogre la presentación de ideas en futuras ocasiones.
- Para recibir ideas de los colaboradores el gerente debe de invertir su tiempo.

Práctica gerencial no. 4.

Realizar juntas efectivas, regulares y provechosas.

- Los colaboradores deben de percibirse a sí mismos como parte de un equipo.
- Una buena junta o reunión no se improvisa.
- Se debe de ser explícito en cuanto a propósito y naturaleza de la reunión.
- Los participantes no podrán prepararse si no reciben la agenda con suficiente anticipación.
- Los puntos en la agenda pueden ser urgentes, importantes o ambos.
- Se deben de estructurar bien las reuniones.
- Las reuniones se deben de usar como escenario para el ejercicio de las otras prácticas gerenciales.
- Una buena junta o reunión merece un buen resumen.

Práctica gerencial no. 5

Mantener informados a los colaboradores y compartir la visión empresarial.

- Se debe de buscar el tiempo para informar oportunamente a los colaboradores sobre cambios en las políticas o procedimientos.
- Se adquiere un sentido de pertenencia cuando se sabe lo que está pasando.
- Los colaboradores deben de saber mucho más de lo que específicamente necesitan para hacer su trabajo.
- Los buenos gerentes interpretan los hechos a su gente.
- La información genera autoridad y los colaboradores necesitan gozar legítimamente de autoridad.
- Los colaboradores necesitan saber por que y para que se hacen las cosas.
- Solamente sabiendo hacia donde van podrán los colaboradores contribuir al destino de la organización.

Práctica gerencial no. 6.

Actuar oportunamente ante las inquietudes, necesidades y sugerencias de los colaboradores.

- El gerente debe de romper todas las barreras que impiden dar respuestas oportunas.
- El gerente no se debe de intimidar por preguntas para las cuales no encuentra respuesta.
- El gerente debe de reforzar a aquellos colaboradores que hacen preguntas e identifican problemas.
- Debe de criticar sugerencias que no sean prácticas.
- El gerente debe de acreditar a quien se lo merece.
- Se deben considerar importantes aquellas cosas que son importantes para los colaboradores.
- La falta de retroalimentación conlleva desperdicios e inefectividad en los procesos.

Práctica gerencial no. 7

Mantener un adecuado control administrativo de las operaciones.

Un proceso está bajo control administrativo cuando estos elementos están presentes:

- a) Objetivos.- Son las cosas específicas y medibles que se quieren lograr.
- b) Planes.- Flujo de tareas, recursos necesarios y fechas para tenerlas concluidas.
- c) Medición.- Observación sistemática y regular de indicadores cuantitativos.
- d) Seguimiento.- Acciones a tomar como resultado de las observaciones antes mencionadas.

En sentido operativo, una buena gerencia implica enfocar y apoyar a los colaboradores a establecer y utilizar estos elementos.

Un control deficiente ocasiona pobres condiciones de trabajo y un desempeño inconsistente.

Práctica gerencial no. 8.

Delegar consistentemente con propiedad y buen criterio.

La delegación debe de estar basada en:

1. Madurez psicológica. El colaborador quiere hacerlo.
2. Madurez de trabajo. El colaborador sabe hacerlo.

La responsabilidad de motivar y capacitar descansa en los hombros del gerente.

Retro-aconsejar y micro-administrar a los colaboradores ocasiona seguridad y escapismo a la hora de tomar las decisiones.

El gerente debe tener sensibilidad al delegar y el autocontrol necesario para no inmiscuirse en el trabajo delegado.

Práctica gerencial no. 9.

Tratar con dignidad y respeto a todos los colaboradores

- El respeto se demuestra con la regla de oro: donde cuando y como lo decimos.
- El lenguaje somático y las circunstancias son parte del lenguaje hablado.
- En un ambiente jerárquico, cualquier nivel puede impunemente faltarle al respeto al nivel inferior.
- Las faltas de respeto son ocasionadas por fatuidad o por frustraciones y mal humor.
- La percepción valida sobre si ha habido respeto o falta de respeto esta en quien recibe el trato.
- El gerente debe de pedirle a su gente que haga las cosas no debe exigirle que las hagan.

La autoestima es básica para todo pequeño empresario. La retroalimentación debe de ser centrada en los patrones de conducta en lugar de las personas. Las observaciones y no las deducciones.

Práctica gerencial no. 10

Mostrar evidencia de un activo compromiso con el concepto de calidad total.

- Intención, realidad y percepción son tres perspectivas diferentes.
- Pocas cosas son más irresistibles que el impacto de un buen trabajo.
- El más común de los obstáculos en calidad total: aquellos gerentes que comienzan a decir las cosas correctas, pero continúan haciendo las cosas incorrectas.
- El compromiso se demuestra con acción. No basta con decir las cosas correctas... Hay que ponerlas en práctica.
- Tanto palabras como acciones (o la ausencia de ambas) constituyen señales de que los colaboradores interpretan.
- Es la actitud del gerente la que contagia a toda la organización con el compromiso de lograr la calidad total.

4.5 CREACION DE UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL (FILOSOFÍA).

El movimiento hacia una cultura de calidad total en México es incipiente, pero vigoroso, en el cual estamos aprendiendo que para incrementar nuestra competitividad y nuestras exportaciones, para que cada día nos visiten más turistas del extranjero, para aumentar la seguridad en los puestos y el valor real de los salarios, o simplemente para sobrevivir en la globalización de la economía, es indispensable avanzar a paso acelerado hacia una nueva cultura organizacional cuyas creencias y valores primarios se caractericen por:

- Un enfoque *administrativo abarcador* el cual provee un marco para la acción constante, que percibe a la organización como un cuerpo integrado, en donde la fuerza propulsora es la calidad.
- La precisión y exactitud en todas las actividades de las organizaciones.
- La toma de decisiones basada siempre en información (interna y externa de problemas y de sus causas; de lo actual y de sus tendencias; propia y comparativa con la competencia nacional e internacional).
- La orientación a conocer, comprender y satisfacer siempre todos los requerimientos y necesidades de clientes y usuarios.

- El trabajo inteligente, en lo individual y en grupo, y con una creciente delegación de autoridad a todo el personal “empowerment”
- La reestructuración de las pirámides organizacionales hasta volverlas más planas, ligeras y orientadas a acelerar la respuesta a todas las demandas de servicios.
- La reducción estratégica de los costos de producción de bienes o servicios a lo largo y a lo ancho de toda la empresa para darle más valor al cliente.
- El mejoramiento continuo de todos los procesos mediante la medición sistemática de todos los cambios y mejoras que se hagan.
- El sentido de autocrítica permanente e informada sobre toda la empresa.

Esto es la calidad total. Y precisamente por eso se llama total: porque ocurre a lo largo y a lo ancho de la organización y porque va más allá de los límites de la misma al involucrar y beneficiar a todos sus públicos: accionistas, empleados, proveedores, clientes y a toda su comunidad.

4.5.1 La nueva cultura laboral

El diálogo obrero-empresarial hacia una nueva cultura laboral se inscribe como un aspecto de suma relevancia en el contexto de continuo cambio que estamos viviendo. La idea central de este esfuerzo es la de alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos educativos y de capacitación, al interior de los centros de trabajo y fuera de ellos, como los medios privilegiados para la valorización del trabajo humano, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias, lo que implica igualmente el reconocimiento de su cada vez más amplia capacidad de contribución a los procesos productivos.

El diálogo entre trabajadores y empresarios hacia una nueva cultura laboral es resultado de la profunda convicción de que la concertación y la construcción de consensos, constituyen los métodos idóneos para superar cualquier confrontación, contribuir a afianzar la cultura democrática y alcanzar el desarrollo de nuestro país, con justicia social.

Los objetivos centrales de la nueva cultura laboral se enuncian a continuación:

- Fomentar en todos los centros de trabajo, entre trabajadores y empresarios, la revaloración del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores y sus familias, y como elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de *productividad y competitividad*.

- Propiciar niveles de remuneración justos y equitativos que promuevan un equilibrio armónico entre los factores de la producción, fomenten el desarrollo de la productividad y la competitividad y premien el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa. El trabajo que posibilita la superación personal es garantía de paz social.

- Impulsar la capacitación de los trabajadores y empresarios como un proceso permanente y sistemático a lo largo de su vida activa, posibilitando así un más amplio dominio de su entorno laboral, y promoviendo en ellos una mayor capacidad de aportación a la tarea productiva, así como de adaptación al cambio, de tal manera que contribuya al desarrollo pleno de sus capacidades y a su realización como seres humanos en el ámbito del trabajo.

- Favorecer que en los centros de trabajo se promueva el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a seguridad e higiene, lo que incidirá en la salud y bienestar de los trabajadores, así como en la productividad de las empresas.

- Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes mediante el uso racional de los recursos disponibles y la gestación en la empresa de una mayor capacidad de previsión y adaptación al cambio.

- Consolidar el diálogo y la concertación como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía.

- Promover, en el ámbito de sus respectivos intereses, el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral, y acuerden por concenso que dichos derechos deben ejercerse siempre con responsabilidad y mutuo respeto.

- Reconocer, conforme a los principios establecidos en el artículo 123 constitucional, la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral, pues ello contribuye a mantener el equilibrio entre los factores productivos.

4.6 CAMBIO CULTURAL.

1.- A nivel individual:

LA ACCION DIRECTA

Un nuevo estilo gerencial personal que resulta del ejercicio de las diez prácticas gerenciales por todo el personal con mando.

2.- A nivel institucional:

EL REFUERZO OPERACIONAL

Nuevas o renovadas normas básicas que legitimizan y condicionan la conducta individual:

- Descripción de puestos
- Sistemas de información
- Escala de planeación
- Enfoque de capacitación y desarrollo
- Estructura organizacional
- Evaluación de desempeño
- Estructuras de recompensas
- Estilo de toma de decisiones

En la filosofía de la calidad total, la arquitectura o el diseño de la calidad, y la administración integral del proceso de calidad, resultan igual o más importantes que el control estadístico del proceso o que la ingeniería de la calidad enfocada solo a producir bienes, no a integrar sistemas.

En la nueva visión las palabras importantes ya no son solamente “normas” o “estándares”, sino “competidores”, “entorno”, “nichos de mercado”, “proveedores”, “compradores”, “consumidor final”, etcétera.

A fin de cuentas, el movimiento hacia la calidad total no sólo es un asunto de técnicas, sino un proceso altamente participativo de gente pensante e informada, comprometida con el ideal del mejoramiento continuo para servir mejor a su sociedad y para fortalecer su identidad nacional. La calidad total es el antídoto definitivo al malinchismo. Cuando un pueblo siente orgullo por todo lo que produce, o cuando mayormente decide consumir los bienes o servicios local o regionalmente

generados porque está seguro que le ofrecen un mayor valor agregado, se ha dado un salto gigantesco hacia una sociedad desarrollada.

Ya es tiempo de cambiar un modelo cuantitativo de desarrollo por uno cualitativo, este es el propósito de las diferentes organizaciones que impulsan el desarrollo de la calidad total en el país (FUNDAMECA, PNC, ANEPC, CONCAMIN, SECOFI, etc.).

4.6.1 En esto consiste la filosofía de la calidad total

- La organización cumple con su misión mediante una cadena de *procesos interactivos*.
- La fuerza que mueve la calidad es el *servicio* y la *satisfacción del cliente*.
- Un proceso funciona mejor cuando los que trabajan directamente en él piensan y actúan como *pequeños empresarios*.
- Los propietarios de un proceso no actúan como tales a menos de que reciban la autoridad para hacerlo y estén apoyados por un *ambiente de trabajo positivo*.

4.7 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA CALIDAD.

La práctica ha demostrado que:

- 1.- Sin planeación las actividades consumen demasiado tiempo.
- 2.- Muchas veces no se logra el resultado deseado.

Esto nos demuestra que la planeación no es una pérdida de tiempo, sino que al final ahorramos tiempo con una adecuada planeación.

Un principio de la planeación dice que: "Para alcanzar en forma más efectiva un objetivo, debe primeramente emprenderse una planeación estratégica adecuada, o esfuerzo mental antes de los hechos, o esfuerzo físico" (18)

4.7.1 Tipos de planeación

La planeación es un proceso único; sin embargo, dependiendo del nivel organizativo, existirán varios tipos de planeación, entre los que se encuentran:

- Por su duración: A largo plazo, a mediano plazo y a corto plazo.
- Por su alcance: Institucional, de dirección, de gerencia, de departamento, de puesto y de personal.
- Por su área de oportunidad: Financiera, administrativa, de producción, de mercadotecnia y ventas, de recursos humanos.

Cada tipo de planeación deberá ajustarse a las necesidades de la empresa, área o persona, al momento en que se actúa y a las características específicas del medio ambiente.

Los tiempos por los que actualmente atravesamos en México son bastante inciertos y cambiantes. Esto provoca que nuestro largo plazo no pueda ir más allá de tres años, pero hay que detenerse a pensar que es lo que se quiere hacer para esos tres años, sino, las organizaciones se verán en mayores dificultades.

4.7.2 Limitaciones

La planeación es una función fundamental de la administración; pero existen limitaciones para su uso. La principal es la exactitud de la información y de los hechos respecto al futuro. Si cambian las condiciones bajo las cuales debe de implementarse el plan, gran parte de éste puede perderse.

Otra de las limitantes que se opone a la planeación se debe a las barreras psicológicas, siendo la más importante que la gente se interesa más por el presente que por el futuro. El presente tiene más certidumbre; el futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones.

Por último, otra limitante importante es que, dadas las condiciones cambiantes existentes, se considera que la planeación es inoperante y que es preferible actuar conforme se presentan las circunstancias.

Sin embargo, con una buena planeación aumenta la certeza y disminuye

la incertidumbre; a la larga, lo más probable es que quienes actúan con poca o ninguna planeación, empleen más tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo que aquellos que planean las actividades futuras; es por esto que mediante la planeación debe de ser más eficiente la instrumentación y operatividad de la cultura de calidad total.

4.7.3 Planeación estratégica y pensamiento estratega

Hoy en día la planeación estratégica debe aplicarse como un proceso dominante entre los hombres de la gerencia (principalmente a nivel de alta dirección) que ciertamente tenga un alcance a largo plazo , pero que también tenga alcance a corto plazo, día con día. Y más que una planeación por los planes mismos, debe de ser una forma particular de pensar -- pensamiento estratega --, en virtud de que los eventos del entorno, que exigen respuestas estratégicas oportunas, no surgen cada año, cuando se hacen las reuniones tradicionales de planeación estratégica, sino que son inesperados, sorprendivos y, por tanto, probabilísticamente se presentarán día con día.

El pensamiento estratega hace de la formulación de estrategias un proceso mental que obliga a los gerentes a manejar la información, desarrollar conocimientos, producir ideas y sintetizarlas en líneas de decisión, para cristalizar la visión que ellos mismos han definido. *“La formulación de estrategias no es un proceso aislado. [...] Por el contrario, la formulación de estrategias es un proceso que interrelaciona todo lo que se requiere para dirigir una organización”* (19)

El cultivo del pensamiento estratega, obliga a los gerentes a manejar información sobre los aspectos siguientes:

- Eventos de entorno que más se vinculen a la empresa.
- Clientes actuales y potenciales en relación con sus necesidades cambiantes.
- Competidores directos y presentes, así como a los potenciales y futuros.
- Productos y servicios en función del valor que proporcionan al cliente.
- Procesos de la empresa que contribuyen a crear valor, elevando continuamente su eficiencia y productividad.

Evidentemente que el conocimiento desarrollado en torno a los aspectos anteriores debe mantenerse actualizado y centrado no en la competencia sino en el cliente, para darle valor y servicio con el objeto de atraerlo y

comprometerlo con la empresa. No se debe de olvidar que los clientes comprometidos son los mejores promotores de la empresa y sus productos y/o servicios y, por tanto, el generador futuro de utilidades. Por tanto el pensamiento estrategia debe generar las decisiones básicas que estarán determinando el desarrollo de la empresa a largo y a corto plazo; por ello, esa forma de pensar es un proceso continuo, no ejercicios anuales.

Una planeación estratégica formal cuyo eje es el pensamiento estrategia centrada en el cliente, con alcances a largo y cortísimo plazo estará guiada por los factores determinantes para crear valor, que deberán estar evaluados financiera y estratégicamente. Este enfoque de planeación estratégica requiere, en consecuencia, cierta infraestructura que por lo menos debe de integrarse por los aspectos siguientes:

1. Mantener informados a los gerentes sobre las fuentes y factores determinantes para la creación de valor que demande el cliente.
2. Analizar la información anterior para identificar los clientes específicos y el mercado hacia los cuales la empresa se va a dirigir.
3. Establecer los factores determinantes para crear valor, que serán básicos para competir.
4. Cultivar el pensamiento estrategia entre todos los gerentes, para que hagan de la planeación estratégica una forma de pensar.

Al hacerse hincapié en el pensamiento estrategia, es porque se esta ubicando dentro del contexto actual de transformaciones radicales, en el que las organizaciones están obligadas a elevar constantemente su nivel de competitividad para poder sobrevivir.

Un escenario que exige del pensamiento estrategia la reinención de cambios estratégicos y no simplemente a recomponer los que se han utilizado.

4.8 NORMAS DE CALIDAD PARA COMPETIR GLOBALMENTE (NOM CC/ISO 9000)

4.8.1 Antecedentes

En 1987 la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés; *International Standard Organization*) emitió las normas

internacionales de las series 9000 y 10,000 para garantizar la calidad de los productos, procesos y servicios de empresas participantes en los mercados internacionales. Tales normas se adoptaron como propias en más de 60 países, entre ellos México.

Casi todos los aspectos de la comercialización se basan en normas de calidad de alguna especie. Ahí, los trabajos requeridos para la elaboración de normas (normalización), la comprobación de la calidad y la certificación de la calidad de productos, procesos y servicios son rutinarios, de aplicación permanente y generalmente conocidos por los usuarios.

Las tendencias de regionalización y globalización de mercados han derivado en que, para facilitar las transacciones comerciales, especialmente cuando se hacen a distancia, se tengan que armonizar las normas entre países o, de preferencia, adoptar o adaptar normas internacionales. Esto responde básicamente, al propósito manifiesto de eliminar progresivamente las barreras técnicas en los intercambios comerciales.

Se ha observado que los obstáculos de mayor consideración para la armonización de las normas, base para el comercio internacional, se han derivado tanto de las diferencias de desarrollo tecnológico como de las reglamentaciones legales de cada país.

Este escenario hace que se requiera proporcionar tanto a los productores de bienes como a los prestadores de servicios y a quienes los comercializan, herramientas accesibles que les den la posibilidad de desarrollar sistemas para elevar la calidad de lo que proveen y de la forma en que lo surten. Es aquí donde las normas ISO 9000, que en México se están imponiendo como auxiliares del comercio internacional y que tienen su equivalente en las Normas Mexicanas de la serie NMX-CC, la NOM (de la C.C.-1 a la C.C.-6), empiezan a constituir en nuestro país un apoyo para que las empresas puedan certificar la consistencia de lo que comercializan.

4.8.2 La ISO 9000 en México

Cada día se incrementa el número de empresas que utilizan las normas de la serie ISO 9000. Muchas lo hacen para mantener o incrementar sus

exportaciones, ya que cada vez es más frecuente que las negociaciones de los contratos se solicite la presentación del certificado o registro de la empresa conforme a la ISO 9000.

Las principales razones de las empresas mexicanas para utilizar la serie ISO 9000 son las siguientes:

1. Defender sus mercados de exportación en Europa.
2. Cumplir una solicitud expresa en los concursos por contratos en el extranjero
3. Atacar las políticas corporativas de las empresas transnacionales que operan en México.
4. Participar en los programas de desarrollo de proveedores nacionales de Pemex, la CFE y otros compradores de gran volumen.
5. Las presiones de la competencia.
6. Las iniciativas gerenciales.

Otra razón interesante es el deseo de reducir costos por medio del uso correcto del sistema de aseguramiento de la calidad y la labor de difusión de las normas internacionales.

4.8.3 Empresas que usan ISO 9000 en México

En México las principales usuarias de la serie ISO 9000 son las empresas grandes, en especial las que exportan o tienen amplias posibilidades de hacerlo; sin embargo, esto no impide que las empresas medianas y pequeñas puedan aplicarla. Más que el tamaño, la utilización de las normas de calidad se asocia con el tipo de desarrollo de las unidades productivas.

En las empresas grandes o las transnacionales (American Express) que operan en México, a su vez, son comunes los siguientes rasgos:

- Adoptan la serie ISO 9000 por exigencia del cliente.
- Usan como referencia las normas del cliente.
- Disponen de laboratorios propios.
- Cumplen las pautas de certificación del producto.
- Realizan auditorías periódicas de los productos, procesos y sistemas de calidad.

Con todo, el uso de las normas ISO 9000 no es exclusivo de las

empresas grandes. Los retos para los establecimientos de menor tamaño son aprovechar su flexibilidad para mejorar y trabajar duro para mantenerse en el mercado. Además, se debe tener en cuenta que las empresas medianas y pequeñas son proveedoras de las grandes y pueden beneficiarse de esa relación.

Es necesario que las empresas pequeñas:

1. Se organicen para compartir información y recursos.
2. Utilicen normas, orientación y equipos de laboratorio, aprovechando la relación con las empresas grandes.
3. Acrediten su sistema de calidad, sobre todo en lo concerniente a la definición de requisitos del cliente, el control del proceso, los criterios de valoración y las auditorías internas del sistema de calidad.
4. Apliquen modelos de certificación de calidad.
5. Aprovechen la ayuda y experiencia de los clientes.

4.8.4 Cómo satisfacen las ISO 9000 el criterio de calidad total

El hecho por el cual las ISO 9000 satisfacen el criterio de calidad total se debe a que es una guía sobre los aspectos técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de los productos o servicios, en todas las etapas de *la calidad total*, desde la detección de una necesidad hasta la satisfacción del cliente y todo esto sin descuidar lo que es la razón de existir de la empresa: producir a precios competitivos y con costos que rindan una utilidad razonable.

Para cumplir con estos objetivos, la ISO 9000 recomienda que cada empresa se organice de manera que pueda controlar los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de sus productos o servicios, enfatizando el uso de medidas preventivas entre las orientadas a reducir y eliminar deficiencias.

Consecuencia de esta organización, es el desarrollo documental y aplicación de un sistema para gestionar o administrar la calidad (sistema de calidad), con el fin de obtener los objetivos fijados en las *políticas de calidad de cada empresa*.

Se habla de calidad total, porque el sistema de calidad recomendado por la ISO 9000 reconoce la necesidad de utilizar (planeada y eficientemente) los recursos tecnológicos, materiales y humanos de la empresa para:

- a) Que sea un buen negocio lograr y mantener la calidad deseada a un costo óptimo.
- b) Lograr la confianza del cliente o público de que la empresa es capaz de ofrecerle la calidad deseada y de mantenerla consistentemente.

La ISO 9000 le concede la mayor importancia a que la empresa considere los riesgos, costos indebidos y beneficios que sus productos o servicios le acarrearán no sólo a ella misma sino también a su clientela.

4.8.5 La ISO 9000 como fomentadora de la capacitación hacia la calidad total

La ISO 9000 incluye requisitos de capacitación y motivación de personal muy completos, con recomendaciones explícitas de invitar al personal a participar con sugerencias para mejorar el sistema de calidad. Sugiere capacitación a todos los niveles de la empresa, con las recomendaciones concretas siguientes:

- *Altos ejecutivos, gerentes y jefes*: para que entiendan lo que es el sistema de calidad --y el rol que les corresponde jugar--, y conozcan las herramientas y técnicas de que disponen para participar efectiva y visiblemente en la operación de dicho sistema.
- *Personal técnico*: para mejorar su contribución al éxito del sistema de calidad. Incluir no sólo al personal con responsabilidades directas de producir calidad, sino también los que tienen asignaciones en “marketing”, compras, administración e ingeniería. La capacitación deberá enfatizar el uso de técnicas estadísticas y de las medidas correctoras y preventivas consecuentes.
- *Supervisores de producción y obreros*: entrenamiento en métodos y adquisición de destreza necesarios para desempeñar sus tareas; por ejemplo, capacitación sobre el uso adecuado de instrumentos, herramientas y máquinas que tengan que emplear; lectura y comprensión de documentos de rutina; porque lo que hacen “le pega a la calidad”; y seguridad e higiene en el trabajo. Considerar la conveniencia de que también usen técnicas estadísticas, aunque muy sencillas.

- *Calificación y certificación de personal:* considerar la conveniencia de calificar y certificar personal que efectúe ciertos trabajos, procesos, pruebas o inspecciones especializados.
- *Motivación del personal:* la motivación empieza con la comprensión de las tareas que la gerencia espera que cada uno desempeñe, y con la sensibilización de cómo estas tareas son esenciales para soportar todas las otras actividades que se efectúan en la empresa.

La motivación no sólo debe de estar dirigida al obrero, sino que debe incluir al personal administrativo y de “marketing”, diseño, compras, inspección, pruebas, archivo, almacén, empaque, embarque y servicios posteriores a la venta. Es más, la motivación debe de empezar por la cabeza: la gerencia y su staff.

Parte motivacional importante en el sistema de calidad, es que la gerencia reconozca y difunda ampliamente, las contribuciones personales, de grupo e interdepartamentales, para que los empleados o sus supervisores vean qué es lo que como individuos y como equipo de trabajo han logrado y los anime a seguir superándose.

4.8.6 Elementos de un sistema de calidad según ISO serie 9000

1. Responsabilidad de la dirección.
2. Auditorías del sistema de calidad.
3. Principios del sistema de calidad.
4. Costos de calidad.
5. Revisión de contrato.
6. Control de diseño.
7. Control de adquisiciones.
8. Control de proceso.
9. Control de producción
10. Control de material y rastreabilidad.
11. Control del estado de verificación.
12. Inspección y pruebas.
13. Control de equipo de medición y prueba.
14. Inconformidades.
15. Acciones correctivas.
16. Manejo, almacenamiento y embarque.
17. Servicio posterior a la venta.

18. Documentación y registros de calidad.
19. Personal (capacitación y adiestramiento).
20. Seguridad y responsabilidad legal.
21. Técnicas estadísticas.
22. Control de productos o servicios suministrados por el cliente.

4.9 PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

4.9.1 Origen del premio nacional de calidad

Ir en pos del nuevo premio nacional de calidad le permite a una empresa diagnosticar sus fuerzas y debilidades. Ya obtenido, le obliga a mejorar: la calidad es un proceso continuo y nunca acaba.

La “palomita con rostro de águila” comienza a ser vista con respeto por unos y con codicia por otros.

Se trata del logotipo del *premio nacional de calidad* (PNC), que entrega cada año el presidente de la república, y es el esfuerzo más reciente y prometedor para alentar un cambio de actitud en la industria, el comercio y los servicios, y fomentar la cultura de la calidad total entre las empresas de todo tipo y tamaño, tanto públicas como privadas.

El premio nacional de calidad es el heredero perfeccionado de otras iniciativas anteriores, como los reconocimientos que se otorgaron a partir de 1985 a las empresas que cumplían con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM). Desde entonces, y debido a los cambios ocurridos en la economía mexicana e internacional, se hizo necesario incorporar el concepto de calidad total en los intentos por modernizar la planta industrial, desarrollar la tecnología e internacionalizar la economía.

Así es como nació la actual versión del premio, patrocinado por el gobierno federal a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y respaldado, entre otras organizaciones, por la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

(CANACINTRA) y la Fundación Mexicana Para la Calidad Total (FUNDAMECA).

Durante el periodo comprendido entre 1990 y 1992, los sistemas y procesos que en materia de mejora continua fueron aplicados por las organizaciones Mexicanas industriales, comerciales y de servicios tuvieron como modelo de referencia el propuesto por el premio nacional de calidad.

Las experiencias aportadas, el número de organizaciones involucradas formalmente, así como la consulta e investigación que durante ese tiempo se realizó, dieron como resultado la versión revisada y corregida de *el Modelo de Mejora Continua de El Premio Nacional de Calidad 1993*.

Se ha visto la conveniencia de realizar dichas revisiones cada tres años, buscando mantener intacto el carácter del “parámetro de referencia”, apoyando así el desarrollo permanente de las organizaciones de nuestro país en mejora continua.

Los ganadores del premio nacional de calidad tienen derecho a utilizar el logotipo del premio, diseñado por el artista Carlos Fernández, y que consiste en una “palomita” cuyo trazo corto representa un águila.

Este emblema es reconocido por Nacional Financiera (NAFIN), el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y otras entidades financieras y de fomento, y conforme se consolide servirá para identificar, en México y en el extranjero, a las mejores de las mejores empresas nacionales. Como dice un analista, “es la mercadotecnia del éxito”

Sin embargo, a pesar de una persistente labor de promoción por parte de la oficina del premio nacional de calidad, y a que en algunos medios empresariales existe ya una “moda” alrededor de la calidad total, todavía son pocas las empresas decididas a involucrarse en este ejercicio y analizar sus operaciones según la nueva óptica.

A la gente le da la impresión de que se trata de un concurso, y supone que se puede ganar o perder. Que si uno gana en calidad es un triunfador, y que en caso contrario es un perdedor.

En realidad el premio lo reciben los que van mejor, pero le sirve a todos

los que se comprometen con la calidad total. Más aún, en el momento de la adjudicación sólo se dan a conocer los nombres de los ganadores, y los demás se conservan en el anonimato, “para que esto no se sienta como una derrota ni tenga repercusiones negativas”.

La mayoría de los empresarios no se inscriben porque piensan que no están preparados o que todavía no alcanzan niveles “competitivos” para medirse con sus similares.

4.9.2 Criterios que se evalúan dentro del premio nacional de calidad

La mecánica del premio alienta la participación de todos los que estén interesados en la calidad total, sin importar su grado de avance en la materia. Sólo cuenta su interés de fomentar valores como la precisión, el mejoramiento continuo y la crítica basada en la información. Los resultados muestran que, cuando una empresa se involucra verdaderamente con la calidad total y la mejora continua, este proceso puede sostenerse en forma indefinida.

Es necesario desechar los conceptos simplistas que equiparan la calidad total con la calidad del producto final o la satisfacción del cliente.

El premio nacional de calidad está en contra de esta visión, y en su lugar pretende afianzar la noción de que las organizaciones tienen en su interior los recursos y los conocimientos para establecer sus propias estrategias, reconocer sus debilidades, sus oportunidades, sus fortalezas y sus amenazas (análisis DOFA), y así desarrollar soluciones para mejorar sus estándares.

Los criterios del premio nacional de calidad son los elementos que permiten revisar y evaluar a las organizaciones participantes; determinan las bases para otorgar los reconocimientos a los ganadores. Estos criterios también cumplen con tres grandes objetivos nacionales para el fomento de una cultura mexicana de calidad y productividad:

- Crear conciencia sobre la necesidad urgente de mejorar la calidad a partir de las expectativas reales completas de los clientes o usuarios, a nivel nacional, es decir,

coincidir en una filosofía y visión amplia y actualizada del concepto de calidad.

- Facilitar la comunicación y el intercambio de información dentro de las organizaciones como entre los diversos sectores o ramas bajo un denominador común de los requisitos clave (o criterios) para incrementar la competitividad, al dar siempre un valor creciente o superior a los clientes y usuarios, al mismo tiempo que se optimiza la productividad.
- Convertirse en una herramienta de trabajo para el diagnóstico y la planeación de la propia organización en sus procesos de calidad total.

4.9.3 Conceptos y valores en los criterios del premio nacional de calidad.

En este sentido, el contenido del premio nacional de calidad es un virtual instructivo o programa orientador, con base en sus ocho criterios de evaluación:

- Calidad centrada en dar valor superior a los clientes. (Respeto a la voz del usuario).
- Liderazgo comprometido, visionario, receptivo y congruente.
- Mejora continua, o la calidad como proceso no como producto.
- Participación inteligente e informada de todas las personas (Respeto a la voz de todos los trabajadores, empleados, técnicos y gerentes).
- Respuesta rápida a las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios.
- Calidad por diseño y prevención.
- Visión a largo plazo.
- Administración por hechos.
- Desarrollo de alianzas con los proveedores (y, ocasionalmente con clientes y competidores).
- Calidad con responsabilidad social (Lo que incluye el respeto al medio ambiente).

De estos valores, los más importantes son los siguientes puntos:

Calidad centrada en dar valor superior a los clientes

El cliente define y juzga la calidad. Todas las características de los productos y servicios que dan valor creciente o superior a los clientes y que conducen

a su satisfacción y permanencia forman parte del proceso de la calidad total de la organización, incluyendo el precio o el costo final.

La experiencia global de los clientes en su relación con la organización determina la percepción que ellos tienen del valor, de su propia satisfacción y de su permanencia.

Esta experiencia incluye la relación entre la compañía y los clientes; la confianza en los productos y servicios, que conducen a la preferencia y a lealtad de los clientes o usuarios.

Este concepto de calidad va más allá de los enfoques tradicionales de normas que sólo dan importancia al cumplimiento de ciertas características de los productos y servicios y que, por lo mismo, sólo se refieren a cumplir con requisitos básicos.

Por eso la calidad centrada en dar valor superior a los clientes es un concepto estratégico. Se orienta a ganar participación de mercado y a la retención del cliente. Exige una sensibilidad constante a las necesidades de los clientes y una comunicación continua con el mercado, así como la medición rigurosa y sistemática de los factores que guían la satisfacción del cliente.

Se requiere también la protección y conocimiento de los desarrollos tecnológicos mundiales, dando una respuesta pronta y flexible a las necesidades siempre cambiantes de los diversos tipos de clientes, las que se convierten en las últimas especificaciones del mercado.

Estos requerimientos van mucho más allá de lo que marcan las normas oficiales o de la reducción de defectos o errores, del simple cumplimiento de especificaciones genéricas o, inclusive, de la disminución de quejas. Sin embargo, la reducción de defectos y errores y la eliminación de las causas de insatisfacción son componentes importantes de la calidad centrada en dar valor superior a los clientes.

Liderazgo

Los líderes en la organización deben crear valores de calidad claros y visibles, así como establecer retos y objetivos ambiciosos o elevados de calidad. Ellos

son los principales responsables del reforzamiento de los valores y de los objetivos de calidad. Por eso se requiere de un considerable compromiso personal y participación de su parte, ya que son los formadores y creadores de las estrategias, sistemas y métodos para lograr dichos objetivos de calidad.

Los sistemas y los métodos que establecen y mejoran normalmente, guían todas las actividades y decisiones de la organización y fomentan la participación y la creatividad de todos los empleados. Mediante su participación regular en actividades visibles, tales como planeación, revisión del desempeño y otorgar reconocimientos a los empleados por logros en calidad, refuerzan los valores prioritarios y estimulan el liderazgo de todos los niveles administrativos.

Mejora continua

Para lograr los más altos niveles de calidad y competitividad se necesita de un planeamiento bien definido y bien ejecutado de mejora continua. Dicha mejora necesita formar parte de todas las operaciones y de todas las actividades de las unidades de trabajo. Las mejoras pueden ser de diversos tipos: Dando una respuesta rápida y eficiente y proporcionando consistentemente un valor superior a los clientes o usuarios; ambas características confieren ventajas adicionales en el mercado.

Para lograr estos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación. Esto necesita de una base preferentemente cuantitativa para evaluar el avance y obtener información para los ciclos futuros de mejora.

Participación inteligente e informada de todo el personal

Para lograr los objetivos de calidad y de desempeño de la organización se requiere de un personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado, creativo, eficaz y bien educado. Para respaldar su participación en los objetivos de calidad es fundamental la creación y establecimiento de un sistema de reconocimiento y de medición y evaluación de desempeño bajo un enfoque de *mejora continua hacia la calidad total*.

Los factores relacionados con la calidad de vida en el trabajo forman

parte esencial de los objetivos de mejoramiento continuo y de las actividades de la organización relacionadas con el desarrollo del personal con enfoque de calidad. Los empleados necesitan educación y entrenamiento continuo en las filosofías y en las técnicas de calidad relacionadas con el desempeño de su trabajo y para entender y resolver problemas relacionados con su área funcional, así como participar en la toma de decisiones que afectan a los clientes, de forma que les pueda dar un mejor servicio en forma consistente y no burocratizada.

Respuesta rápida

El éxito en los mercados competidos está exigiendo cada vez más que los ciclos de introducción de productos y servicios vayan siendo más cortos y que haya una respuesta más rápida a los clientes.

En efecto, una respuesta rápida, por sí sola es con frecuencia un gran atributo de calidad. La reducción de los ciclos y la pronta respuesta a los clientes puede darse cuando los procesos de trabajo están diseñados para satisfacer tanto los objetivos de calidad como los de respuesta.

En consecuencia, las mejoras a los tiempos de respuesta deben incluirse como un centro de atención en todos los procesos de mejoramiento de la calidad en las unidades de trabajo.

Esto necesita que todos los diseños, objetivos y actividades de las unidades de trabajo incluyan la medición de los tiempos y la habilidad del sistema para dar una respuesta oportuna.

Diseño y prevención con calidad

Se debe hacer gran énfasis en el diseño con calidad, en prevenir problemas mediante la elaboración de productos y servicios cuyos procesos sean igualmente de calidad, esto puede repercutir en reducciones importantes de desperdicios, problemas y costos a lo largo del proceso. El diseño con calidad incluye la creación de procesos robustos, o sea, tolerantes a las fallas.

Otros valores y creencias primordiales

La filosofía contemporánea de la calidad total considera como parte esencial y estratégica para avanzar en forma consistente y veloz a una competitividad de clase mundial los siguientes factores:

- Visión a largo plazo, es decir, todo cambio profundo e irreversible lleva tiempo. Aunque es indispensable retroalimentar todo proceso de mejoramiento continuo con resultados a corto plazo, el salto cualitativo o rompimiento es indispensable para alcanzar a quienes realizan las mejores prácticas. De ésta forma los pequeños y los grandes avances se dan en forma causal y en un horizonte estratégico de medio a largo plazo.
- Administración por hechos y por datos, por análisis riguroso de causas y por medición de avances conforme al famoso ciclo de Shewhart: planea, ejecuta, estudia o revisa y mejora, planea ... etc.
- Desarrollo de alianzas con los proveedores (y, ocasionalmente con clientes y competidores). La calidad total debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el intercambio sistemático de información comparativa referencial de las mejores prácticas con los proveedores, clientes, competidores y, cuando se pueda, con las empresas que hayan demostrado ser “de clase mundial” en el desempeño de alguna función o en la realización de alguna actividad productiva.
- Calidad con responsabilidad social (lo que incluye el respeto al medio ambiente). Cada vez más la ética social implica que el progreso y el desarrollo se den sin un mayor deterioro de los ecosistemas y, de ser posible, con un mejoramiento sistemático de los mismos.

4.10 MODELO DE MEJORA CONTINUA

4.10.1 Criterios de puntuación para la evaluación final.

1.- Calidad centrada en dar valor superior a los clientes. (valor 200 puntos)

Esta categoría examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes o usuarios como el principio fundamental para ofrecer

bienes y/o servicios que igualen o superen el valor esperado (20); además, se examina la efectividad de los sistemas directivos y operativos de la organización para conocer a fondo, precisar, diferenciar y satisfacer o exceder las necesidades y expectativas de los diversos clientes finales antes, durante y después del proceso de entrega de los bienes y/o servicios, de forma que se desarrolle una relación óptima con dichos usuarios basada en el respeto a sus preferencias, al determinar aquellos aspectos que proporcionen valor superior a los clientes, según el criterio, en lo que ellos consideran como factores prioritarios, para así enfocar y dar sentido a todos los procesos de mejora continua de la organización.

Y se divide en los siguientes puntos, con sus respectivos valores de calificación:

- a) Conocimiento profundo de los clientes (80 puntos).
- b) Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios (60 puntos).
- c) Sistemas para determinar requisitos futuros de los clientes (60 puntos).

2.- Liderazgo

(valor 150 puntos)

Esta categoría examina el papel y la participación directa de la alta dirección como “líder” o dirigente responsable principal o último del proceso de mejora continua hacia la calidad total en la organización.

También se analiza su visión y compromiso, claramente visibles, en el diseño del proceso de calidad total a lo largo y a lo ancho de toda la organización y en la práctica propia de los valores, principios y herramientas de la mejora continua. Se entiende por “alta dirección” el presidente y/o director general de la empresa, o cualquier nomenclatura equivalente y los ejecutivos que la reportan directamente. Se define el apoyo real que da la alta dirección en el proceso de calidad total con su propio tiempo, conocimientos, visión, imaginación y compromiso. Especificando cuales son los valores de calidad en la cultura de la organización que integra coherentemente a todas las áreas para el logro de los objetivos de calidad.

Se compone de los siguientes puntos con sus respectivos valores de calificación:

- a) Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica (80 puntos).
- b) Valores en calidad (70 puntos).

3.- Desarrollo de personal con enfoque de calidad.

(valor 150 puntos)

Esta categoría examina la forma, el alcance y la profundidad con que la organización establece los elementos fundamentales para desarrollar, estimular y optimizar el potencial del personal para que participe y se involucre en el proceso de mejora de la calidad total en las cadenas de clientes-proveedores internos, dentro de un clima de trabajo respetuoso y digno, donde se dan facultades al personal para la toma de decisiones y se le trata como gente adulta, creativa e inteligente, con capacidad de colaborar activamente al mejoramiento de su empresa, de sus procesos y de sus productos y servicios.

Se debe de señalar la forma en que la organización se ha flexibilizado en sus sistemas para que todas las personas que participan en el proceso de mejora continua de la calidad, de manera inteligente, informada y eficaz.

El cómo se ha educado o se está educando a todo el personal para la calidad y cómo se busca desarrollar su potencial para que atribuya de manera creativa al proceso de calidad total.

Cómo se reconoce a quienes han hecho contribuciones reales para mejorar sus procesos de trabajo, o satisfacer mejor a sus clientes internos o externos, o proporcionar valor superior a los mismos o incrementar la productividad.

Así mismo, describir la forma en la cual se está creando y favoreciendo un clima de trabajo positivo donde se trate a las personas como seres adultos con capacidad de trabajar en equipo y para desarrollarse individualmente, contribuyendo activamente a la mejora continua de la forma como se ha establecido un clima de cooperación entre los integrantes de la organización.

Se divide en los siguientes puntos con sus respectivas calificaciones:

- a) Participación inteligente, informada y eficaz del personal (50 puntos).

- b) Educación y desarrollo (40 puntos).
- c) Desempeño y reconocimiento (30 puntos).
- d) Calidad de vida en el trabajo (30 puntos).

4.- Información y análisis. (valor 60 puntos)

Esta categoría examina la efectividad, el alcance, la validez, el análisis y la utilización de los datos de información como el elemento central para facilitar la toma de decisiones basadas en datos y hechos como el instrumento básico de un proceso de cambio continuo con enfoque de calidad total orientado a dar un valor superior a sus clientes, así como para mejorar su posición competitiva.

También se examina qué tan adecuados son los datos que utiliza con este propósito, incluyendo la información externa comparativa referencial local, regional, nacional e internacional.

Se debe de describir la información que se usa para determinar sus estrategias de calidad y para saber cómo avanzan sus procesos de calidad total, tanto en áreas o procesos específicos como a lo largo y ancho de toda la organización, es decir, indicadores genéricos.

Se deberá describir cómo utilizan la información interna y externa disponible para mejorar sus procesos clave y, en general, todos los procesos financieros, de las áreas de apoyo y de los proveedores.

En concreto, cómo administrar la calidad en base a datos y hechos.

Se compone de los siguientes puntos con sus respectivos valores:

- a) Datos y fuentes (40 puntos).
- b) Análisis de la información (20 puntos).

5.- Planeación. (Valor 70 puntos)

Esta categoría examina el proceso para lograr, mantener o incrementar el liderazgo de su organización en calidad y la forma como se conjuntan armónicamente los objetivos estratégicos operativos financieros y de calidad. Describiendo la visión y enfoque integral, participativo, difundido y aceptado por todo el personal, del propio proyecto estratégico de calidad total, donde se incluya un diagnóstico realista de lo que favorece o frena el proceso de mejoramiento continuo en la organización y la forma como se integra a su plan global.

En concreto, qué se hace o se va a hacer, quién, cuándo, dónde y cómo.

Se integra de los siguientes puntos y sus valores respectivos:

- a) Planeación estratégica (30 puntos).
- b) Planeación operativa (40 puntos).

6.- Administración y mejora de procesos (valor 120 puntos)

En esta categoría se examinan los procesos clave y de apoyo de la organización para asegurar que los clientes reciban consistentemente un valor superior con sus productos y/o servicios.

Se encaminan los elementos fundamentales de la administración de procesos: el diseño, la planificación, el control, la mejora y la estandarización, tanto de los procesos internos como de los proveedores, y la forma como la organización evalúa y mejora los mismos.

Describiendo cómo se diseñan y especifican las características o normas de sus productos/servicios, de los procesos y de los equipos e instrumentos de medición.

Cómo se incorporan a los procesos clave controles y evaluaciones permanentes para su mejora continua.

Cómo asegura la organización que los procesos de sus áreas de apoyo se integren al logro de los objetivos de calidad de manera eficaz.

Describir la manera en que logra que sus proveedores sean no sólo satisfactorios sino siempre mejores, de acuerdo a sus requisitos. Cómo asegura, la organización la evaluación y el mejoramiento continuo a sus sistemas, procesos y prácticas que excedan el valor esperado por los clientes de los productos y servicios.

Se divide en los siguientes puntos con sus respectivos valores:

- a) Diseño de productos y servicios (30 puntos)
- b) Procesos clave (30 puntos).
- c) Procesos en las áreas de apoyo (20 puntos).
- d) Proveedores (20 puntos).
- e) Evaluación de la calidad (20 puntos).

7.- Impacto en la sociedad.

(Valor 50 puntos)

Esta categoría examina la forma en la que la organización realiza esfuerzos de mejoramiento continuo en su entorno físico, social y económico, así como la forma en que este entorno es favorablemente impactado debido a dicho proceso.

Describiendo qué hace la organización para mejorar los ecosistemas, por promover la mejora de los mismos en su comunidad o al menos, por reducir los niveles de contaminación dentro y fuera de sus instalaciones.

Qué hace, más allá de su organización, por lograr que los valores de calidad sean introducidos, aceptados y vividos en la comunidad y en las distintas organizaciones que componen a la misma.

Se divide en los siguientes puntos con sus respectivos valores:

- a) Preservación de los ecosistemas (30 puntos).
- b) Difusión y promoción de la cultura de calidad en la comunidad (valor 20 puntos).

8.- Resultados de calidad

(valor 200 puntos)

Esta categoría examina los indicadores numéricos de niveles y tendencias de mejoramiento de la calidad de productos y/o servicios, del desempeño de los procesos y operaciones clave de la organización, así como de sus áreas de apoyo y la calidad de sus proveedores.

También en esta categoría se examina lo que la organización ha logrado en el aspecto financiero como consecuencia de su proceso de calidad total y en relación a la satisfacción de sus clientes y usuarios internos, intermedios y finales.

Se debe describir cómo es que se han mejorado los productos y servicios. Proporcionando datos verificables y gráficas con tendencias cuantificadas claras y específicas, comparadas con los de la competencia.

En qué se han mejorado las operaciones y procesos clave, especialmente en lo que se refiere a productividad, eficiencia y efectividad. En qué se han mejorado, de hecho, sus áreas de apoyo. Cómo han reducido sus costos de calidad. Cómo han mejorado su productividad y competitividad. Cuál ha sido el impacto cuantificable de mejoramiento con sus proveedores (reducción de trabajos).

Cuál ha sido el impacto económico de sus sistemas y métodos en sus procesos clave y administrativos o cuál ha sido el mejoramiento, por ejemplo, en tiempo de entrega, en reducción de errores de facturación o cobranzas, en sistemas de mantenimiento y su efecto cuantificado en costos, en satisfacción del personal de las áreas involucradas, en reconocimientos otorgados a proveedores, etc.

En qué se han mejorado los resultados financieros por una relación causal con su proceso de calidad total, al proporcionar valor superior a sus clientes, así como las tendencias que muestra el impacto de los resultados de su proceso de mejora continua hacia la calidad total.

Se compone de los siguientes puntos con sus respectivas calificaciones:

- a) Mejora de productos y servicios (50 puntos).
- b) Mejora de las operaciones clave y de la productividad (30 puntos)
- c) Mejora de las áreas de apoyo y proveedores (30 puntos).

- d) Mejora de los resultados financieros por la calidad (40 puntos).
- e) Mejora de los resultados de satisfacción de los clientes (50 puntos).

4.10.2 Fases en el proceso de evaluación

El proceso de evaluación para hacerse acreedor al premio nacional de calidad (PNC), consta de tres fases perfectamente diferenciadas.

Primera fase. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) expide una convocatoria, la cual se publica en enero de cada año en diversos medios de difusión Diario Oficial de la Federación.

Se integra un grupo de trabajo -- compuesto por el director general de normas y el de desarrollo tecnológico de SECOFI y por dos representantes de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA), de acuerdo con el artículo 8 del decreto presidencial del 30 de noviembre de 1989-- para evaluar la documentación que presentan los participantes en los términos prescritos por la convocatoria, y señalar quiénes serán los semifinalistas preseleccionados como posibles merecedores del premio.

Segunda fase. Un grupo independiente de evaluadores, debidamente seleccionados por un comité compuesto por dos representantes de SECOFI, dos miembros de la FUNDAMECA, un evaluador del año anterior y un representante de los ganadores del año anterior, reciben un curso intensivo de capacitación para manejar el instrumento de evaluación del PNC, impartido por especialistas de la FUNDAMECA.

Cuando menos tres evaluadores, en forma independiente, y bajo un procedimiento estrictamente confidencial, realizan el análisis de los procesos de calidad total de cada una de las empresas semifinalistas.

De éstas, se selecciona a un grupo con mayores posibilidades y se les visita para verificar y ampliar la información presentada. La FUNDAMECA supervisa la calidad de este proceso.

Tercera fase. La selección definitiva de las empresas que recibirán el PNC se hace a través de un comité, integrado por:

- I. El secretario de SECOFI, quien lo preside.
- II. El subsecretario de Industria e Inversión Extranjera.
- III. Los titulares de las siguientes unidades administrativas:
 - a) Dirección General de Normas.
 - b) Dirección General de Desarrollo Tecnológico.
 - c) Dirección General de Fomento Industrial.
- IV. Un representante de cada una de las siguientes entidades:
 - a) El Instituto Nacional del Consumidor (INCO).
 - b) Laboratorios Industriales de Fomento Industrial.
- V. Un representante de cada uno de los siguientes organismos:
 - a) Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN).
 - b) Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA).
 - c) Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (CONCANACO).
- VI. Por invitación del presidente del comité, un representante de la FUNDAMECA.

El premio nacional de calidad será entregado por el titular del ejecutivo federal, en un evento solemne que se organizará el mes de noviembre de cada año. El uso del emblema del premio, será por un año, a partir del otorgamiento de este a los ganadores.

4.11 INFLUENCIA DEL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD EN EL ENTORNO

Muchas empresas que tienen en desarrollo sus programas en base a la calidad total, se apoyan en los criterios de evaluación del PNC para verificar sus resultados. Para los que apenas comienzan, resulta un excelente diagnóstico para conocer sus fuerzas y debilidades. Y en ambos casos sirve para medir los avances logrados, y permitirles desarrollar sus programas, para que no se estancuen en la implementación de la cultura de calidad total.

Muchas empresas en todo el mundo están usando esquemas como el del PNC para ajustar sus diagnósticos. De esta forma, una empresa mexicana que se someta a estas condiciones será competitiva en cualquier parte del mundo.

Así, si después de realizar su evaluación una empresa contabiliza 500 ó 600 puntos (la medida nacional es de 700), tendrá un excelente análisis de sus fuerzas y debilidades, debido a que en todas las categorías con bajos puntajes son áreas de oportunidad en donde se puede trabajar, y todos los puntajes altos son sus grandes fuerzas.

Otro de los grandes incentivos del PNC es el compromiso de las empresas ganadoras, de hacer pública la forma en que consiguieron sus altos resultados, y compartirla con los demás empresarios, y a la comunidad que se muestre interesada. Se trata de un intercambio en el que se busca que todos aprendamos de todos.

Este modelo es ya una referencia en varios países de América y tiene validez mundial, gracias a la profundidad de su enfoque y a la transparencia de su mecanismo de evaluación. Siendo la mejora continua hacia la calidad total la herramienta más poderosa con la que contamos los mexicanos para hacer frente a la competencia por los mercados mundiales, exhortando a comprometerse y permanecer en este proyecto de hacer de la palabra México, un sinónimo de calidad.

FIGURA 4.1

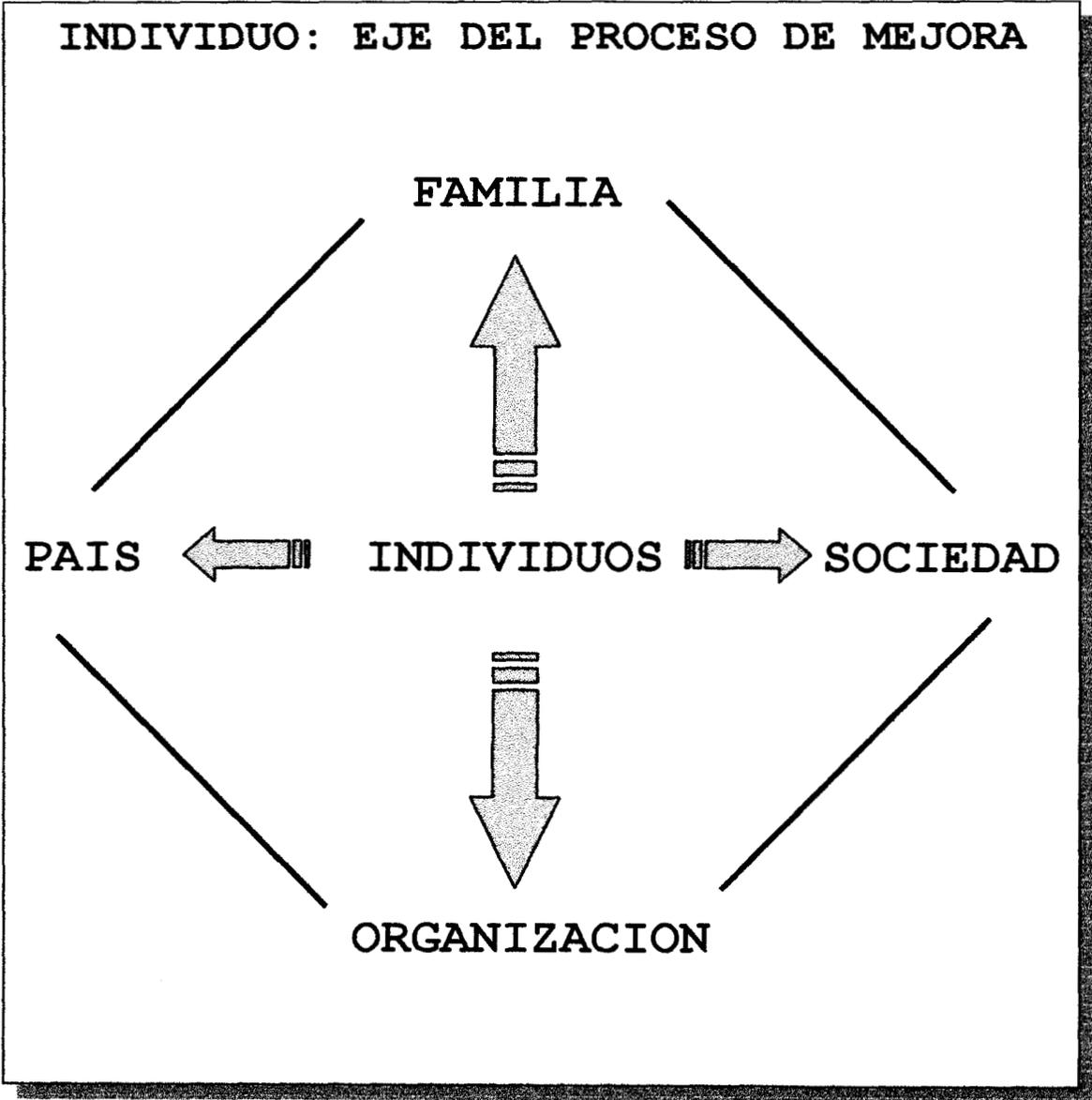
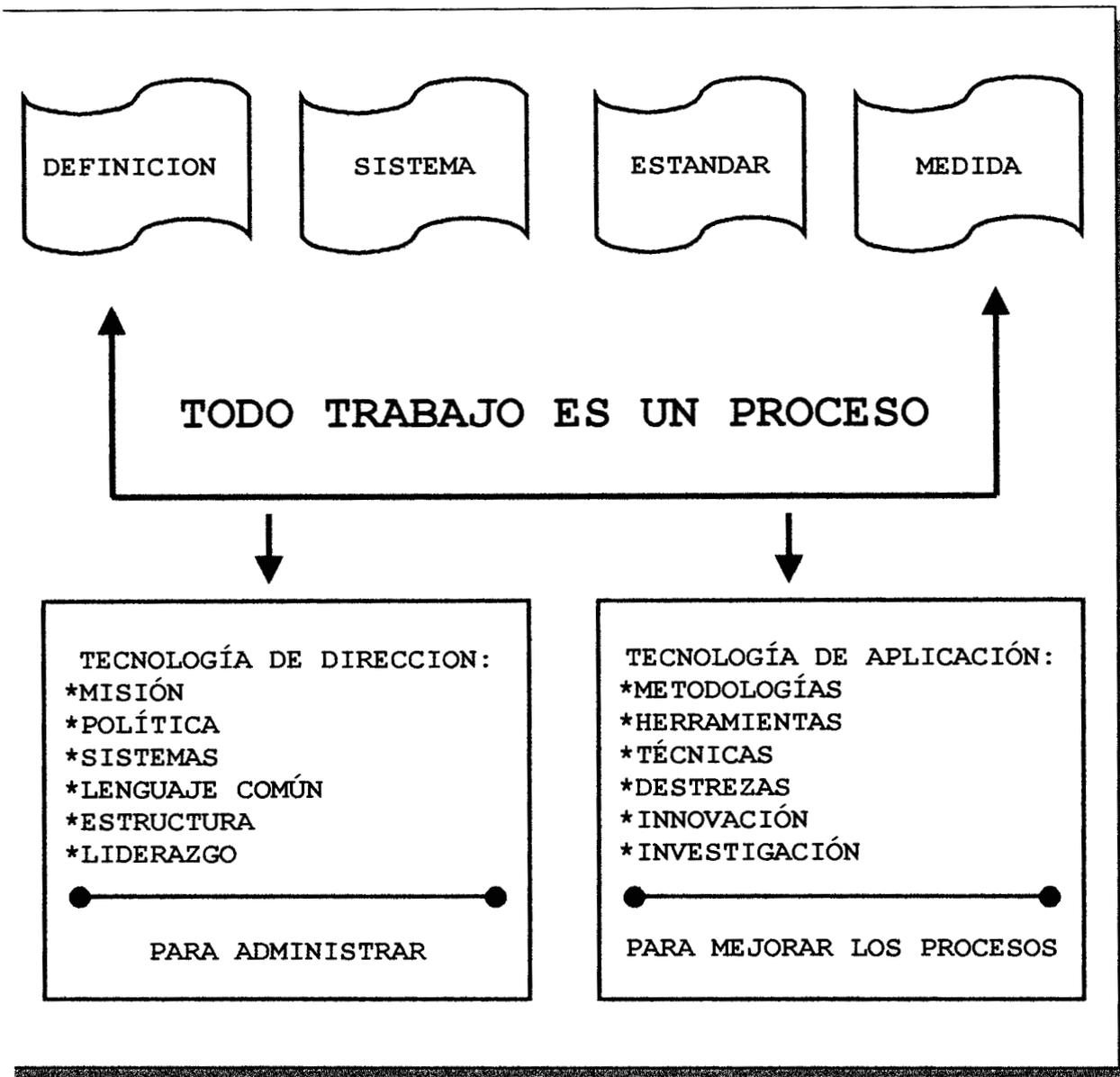


FIGURA 4.2



CAPITULO 5:

“LA ADMINISTRACION POR CALIDAD”

5.1 DIRECCION Y CALIDAD.

5.1.1 El papel de la alta dirección.

La alta dirección de una empresa, cualquiera que sea su estilo, marca el rumbo de un grupo de personas, así como los propósitos del negocio. Su influencia es, pues, fundamental para el cambio, ya que los cuadros de mando generan el 85% de los problemas de una organización. Sólo el 15% de ellos son ocasionados por el personal no supervisorio.

En general las empresas tienen una urgente necesidad de directivos de todos los niveles, y éstos no se “fabrican” en las universidades ni escuelas; además aquellos que lo son por “experiencia” han dejado bastante sangre en el camino tanto de ellos como de uno que otro colaborador.

En un gran número de casos, los ejecutivos no se han formado profesionalmente como tales, no por culpa suya, sino porque las empresas han confundido la cursitis con el desarrollo de los jefes en los que se apoyan. Es decir, no se prevén modelos de desarrollo continuo y en demasiados casos, se prefiere no la competencia sino que se privilegia la amistad o se trata de evitar problemas sin importar como se resuelvan.

Una mayor calidad y, por ende, una mayor productividad, no se va a dar por sí sola, la logra la gente, sobre todo aquellos que se supone piensan y dirigen.

Uno de los puntos importantes del papel que desempeña la alta dirección es analizar la calidad de la gente con la que cuenta, del personal con que cuenta, de los sistemas que tiene para que la gente se desarrolle y promueva de acuerdo con su propia definición de *calidad*.

Otro punto relevante es el compromiso. Los sistemas de calidad total no admiten el concepto tradicional de participación; aquí se requiere que por parte de la dirección haya compromiso en toda la extensión de la palabra.

Es seguro que no se va a lograr obtener calidad si ésta no se promueve desde la alta dirección.

5.1.2 Dirección y calidad.

Por otro lado, cabe señalar que los niveles de supervisión en la organización deben de mostrar un estilo uniforme de liderazgo con variantes poco significativas. Si bien el estilo debe adecuarse al personal supervisado y sus características, lo que es importante es que todos los “jefes” practiquen lo que predicán.

La incongruencia entre decir y hacer es una de las principales causas de falla de los sistemas de administración por calidad.

Otro punto importante es la claridad y negociación de objetivos, la existencia y seguimiento de planes de acción o programas de actividades. En general el estilo debe ser participativo y pensar en los colaboradores como seres humanos, dignos de respeto, capaces de aportar ideas y de innovar métodos.

La revisión periódica y oportuna de avances, aconsejar, indicar áreas de oportunidad y enseñar son funciones primordiales de un líder. El personal aprende el 80% de lo que sabe y hace, del ejemplo de su jefe, además el 85% de los problemas de la organización los generan quienes tienen mando formal.

5.2 EDUCACIÓN Y CALIDAD

A través del acceso a la información la gente de muchos países se ha vuelto ciudadana global o ciudadana del mundo, por lo que el cambio a nivel de cultura de la empresa considera un solo mercado a nivel global y termina con los conceptos de mercado nacional y el resto del mercado.

Todo esto demanda cambios y ajustes en los sistemas tradicionales de enseñanza de las disciplinas administrativas y financieras en las universidades y escuelas de administración.

Ante la baja general en los niveles académicos de las universidades en todo el mundo, se tendrá que poner énfasis en conceptos tradicionales de probada eficacia, como una mayor disciplina en estas instituciones como punto de partida para aumentar los estándares de calidad y mejorar los cuadros académicos al capacitar y actualizar al profesorado, buscar mecanismos que permitan enlazar más

y en forma más consistente y permanente a la empresa con las escuelas y evitar ese desfase entre la teoría que se da en la academia y la realidad que se vive en la empresa. En la universidad se enseña a pensar, mientras que en la empresa se enseña a actuar.

Las empresas requieren gente con talento para competir exitosamente en la arena internacional. En este sentido la capacidad de la empresa y su habilidad para retener y desarrollar cuerpos directivos y mandos intermedios eficientes, creativos y con una actitud innovadora serán la clave para el éxito y el alcance de sus logros.

Cuando hablamos de educación universitaria estamos hablando de la formación integral de la persona, proporcionándole un desarrollo armónico entre los aspectos intelectuales, espirituales, psicológicos y físicos para dar a este “capital humano”, el producto final de las universidades, opciones para una realización personal, y no sólo capacitarlo para un mercado de trabajo cada vez más competido y demandante.

Los dirigentes de las escuelas de administración deben también preocuparse porque sus egresados sepan lo que se requiere y hacerlo bien: una mezcla de *saber por que* con *saber hacer*.

5.2.1 La nueva empresa.

Además de ser una fuente generadora de riqueza y de bienes materiales, la empresa contribuye a la formación del individuo.

Si analizamos la relación costo-beneficio en los programas de capacitación de la empresa, encontraremos fácilmente que las empresas productivas altamente redituables y mejor posicionadas en el mercado son precisamente aquellas que han puesto un énfasis mayor en el establecimiento de programas de capacitación y desarrollo de su capital humano.

El grado de eficiencia de un administrador descansa en sus conocimientos técnicos; es básicamente un especialista. Pero para su desarrollo y crecimiento requiere cada vez una preparación más amplia, más humanista, tal vez más general.

Se requieren administradores con una gran capacidad de automotivación, que entiendan la necesidad de un proceso permanente de desarrollo y crecimiento, de cambio, de evolución con competencia técnica y un gran liderazgo.

Otro problema es la obsolescencia en los conocimientos y métodos de producción que obliga a un proceso permanente de reeducación.

La caída en la calidad de la educación (primaria, secundaria y preparatoria) representa un gran obstáculo, ya que sin un conocimiento de base sólido y firme, no existe la posibilidad de un proceso continuado de formación en la vida adulta, lo cual agravará el problema del desempleo por los mayores requerimientos de mano de obra calificada.

En el mundo cambiante en que vivimos, los conocimientos se vuelven obsoletos debido a los cambios tecnológicos y nuevos desarrollos en los procesos industriales y la tendencia mundial hacia un mayor crecimiento en el sector terciario de la economía, es decir, a una sociedad orientada hacia los servicios financieros de informática.

Lo anterior nos obliga a ser eminentemente adaptables con un sistema de educación orientado al cambio, a la adquisición de nuevos conocimientos y a la creación de nuevos hábitos, es decir, la asimilación de ciertos mecanismos intelectuales con ayuda de herramientas como las computadoras que ahorran muchos esfuerzos.

Lo fundamental será desarrollar una actitud intelectual orientada a la formación de un juicio, al desarrollo del criterio, y no solamente a almacenar conocimientos que fomentan una especie de erudición, sino que estimulen la madurez para actuar en un mundo cada vez más interdependiente y tecnificado, dándole un sello cada vez más humano.

No es la especialización absoluta la que garantiza la toma de buenas decisiones. Es el conocimiento global de las circunstancias que rodean un problema, con la aplicación de un criterio, lo que nos permitirá encontrar soluciones adecuadas.

Tenemos que crear empresas orientadas hacia la productividad, modificando estrategias, políticas y planes, para que estén enfocadas a satisfacer las

necesidades del futuro, olvidándonos de administrar como los guardianes de los tesoros del pasado.

Para que se de este cambio de cultura, orientado hacia la productividad, la eficiencia y la calidad, tiene que cambiar la gente. Se tiene que cambiar el estilo de administración de las empresas.

Aquí las posibilidades de cooperación entre universidad y empresa son amplísimas. La empresa en alguna forma es también universidad; la empresa enseña, forma; la empresa también transforma.

5.2.2 Acercamiento entre universidades y empresas.

Una de las condiciones que se requieren para incentivar la eficiencia en la enseñanza en el campo administrativo es promover un acercamiento hacia la empresa y las organizaciones, indispensable para identificar necesidades y requerimientos futuros en la formación de profesionales en esta rama.

Definir con claridad la dirección que debe seguir la empresa no se va a determinar sólo con base en el uso de herramientas muy sofisticadas como la cibernética o la planeación estratégica. Si todo esto no esta manejado por grupos humanos de dirección, con sensibilidad acerca de las condiciones del ámbito socioeconómico y político y una percepción clara de las tendencias de los mercados y en términos de innovación tecnológica, no se tomarán las decisiones adecuadas.

El reto es formar profesionales, directivos y especialistas totalmente diferentes de los que tenemos actualmente. Los líderes requeridos en esta nueva economía tienen que ser personas con una visión muy amplia, sin temores y una gran orientación hacia la innovación y la exploración de nuevos conceptos, ya sean mercados, productos o tecnología, es decir, con una cultura orientada hacia la innovación como un proceso permanente de cambio.

Se trata de desarrollar un concepto de un administrador global, cuya principal habilidad deberá ser enfrentar situaciones en un ambiente de ambigüedad y manejar problemas complejos con tecnologías cambiantes y en un ámbito de diversidad cultural y política. En concreto, se deben formar profesionistas con una visión de liderazgo y no sólo atenernos a su capacidad técnica.

5.3 ESTRUCTURAS, PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACION POR CALIDAD

Es muy importante tener claro, y de manera breve, que una condición relevante es la definición de una estructura del sistema de administración por calidad que se va a emplear (21) Crosby afirma que cualquier trabajo es un proceso y que hay *dos tecnologías: una de dirección y otra de aplicación* (22).

5.3.1. Las siete herramientas básicas de la administración por calidad.

Estas siete herramientas pretenden dar un panorama simple y accesible del establecimiento de un programa de administración por calidad.

Las herramientas que explicaremos a continuación están agrupadas de la siguiente manera: las dos primeras sirven para identificación del problema, la tercera, cuarta y quinta pertenecen a la identificación y el análisis, y la sexta y la séptima al análisis del problema:

1.- Diagramas de flujo: Son una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Son la documentación de una secuencia y resultan útiles para examinar cómo se relacionan entre sí los pasos, dónde empieza y dónde termina un proceso, las acciones y las alternativas.

2.- Hojas de datos (o de verificación): Es una herramienta que permite reunir información observando muestras para empezar a detectar patrones o tendencias. Es una manera de contestar a la pregunta: ¿con qué frecuencia están ocurriendo los hechos?.

3.- Gráfica de Pareto: Esta gráfica se elabora para visualizar la importancia relativa de los problemas a resolver con el objeto de atacarlos, controlar las distintas soluciones e identificar la causa básica de determinado problema de alta prioridad.

4.- Diagrama de causa y efecto (de Ishikawa o de pescado): Se utiliza cuando es necesario explorar y visualizar las posibles causas de un problema específico o de una situación determinada. Tiene la finalidad de representar las

relaciones entre un *efecto* y una gama de *causas* posibles que lo producen (ver figura 5.1)

5.- Gráfica de corrida: Se utiliza para llevar a cabo una visualización más sencilla de tendencias entre puntos observados durante un periodo específico. El propósito es monitorear el sistema y observar si el promedio tiene variaciones en un determinado tiempo.

6.- Histograma: Es útil visualizar en forma de barras la frecuencia con la cual ocurren los eventos, esto se denomina distribución de frecuencias. Un histograma muestra la distribución de medidas, de dimensiones, entre otras. Un histograma revela la cantidad de variaciones que cualquier proceso tiene.

7.- Diagrama de dispersión: Este diagrama se utiliza para estudiar la posible relación entre una variable y otra. Así pues, de alguna manera, prueba relaciones de causa y efecto; no sirve para probar que una variable causa a la otra, pero sí permite comprobar si existe o no una relación y que tan firme es ésta.

5.4 LA REINGENIERÍA DE PROCESOS COMO UN PROCESO PARA LLEGAR A LA CALIDAD TOTAL.

5.4.1 Reingeniería

Es la revisión fundamental y nuevo diseño radical de procesos para realizar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como *costos, servicio, calidad y rapidez*.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. La manera de eliminar la burocracia y aplanar la organización es rediseñar los procesos de manera que no estén fragmentados. La reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. Implica un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que *desaparece el trabajo en serie*. Para evitar los pases laterales se organiza un

equipo de caso, un grupo de personas que entre ellos reúnan todas las destrezas necesarias para atender una solicitud de gestión.

5.4.2 Comprensión Vertical.

Comprensión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en el que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después.

Un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse en los casos para los cuales es apropiado. No hay casos especiales ni excepciones. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso. La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de *verificación y control*.

5.4.3 La conciliación.

La minimización se logra disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación. Un gerente de caso ofrece un sólo punto de contacto. Este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser *multidimensionales* (23). El trabajo en serie desaparece, los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en la de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos. Casi todos los conocimientos de la organización se transforman.

5.4.4 Unidades de Trabajo.

Las unidades de trabajo cambian de departamentos funcionales a equipos de proceso. Los equipos de proceso son un grupo de personas que trabajan juntas para realizar un *proceso total*.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional. El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado. A los trabajadores de equipos de proceso se les permite, y se les exige, que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio y tomen decisiones, decidan cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo (dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización).

La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación. La educación aumenta su perspicacia y la comprensión y les enseña el “porqué”. El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.

Los criterios de ascenso cambian de rendimiento a habilidad. El ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio no una recompensa.

5.4.5 Estructura y valores organizacionales.

Los valores cambian de proteccionistas a productivos. Exige que los empleados creen profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes. Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores. Los gerentes destinan ahora menos tiempo a mantener moviéndose las hojas de papel a través de los departamentos y más tiempo a ayudar a los empleados a realizar un trabajo más valioso y mejor hecho. Necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros.

Las estructuras organizacionales cambian: de *jerárquicas a planas*. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y decisiones de gerentes, ahora las toman y resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes.

Cuando se rediseñan los procesos de negocios de una compañía, se cambia prácticamente *todo* en ella, porque todos estos aspectos: personal, oficios, administración y valores, están vinculados entre sí.

Aprender a pensar por inducción. Pensar en forma inductiva: la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y enseguida buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que la compañía probablemente ni sabe que existen. La reingeniería a diferencia de la automatización, es *innovación*. Es explotar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas.

A las necesidades, lo mismo que a las aspiraciones, les da forma lo que la gente entiende que es posible. La tecnología trascendental hace factibles actividades y actos con que la gente no sueña todavía. El poder real de la tecnología no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino en que les permite a las organizaciones romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar; es decir, *rediseña*

5.4.6 Control y administración de activos fijos.

1.- Se deberá entender el proceso actual. Que es lo que hace, como lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Conocer desde la orden de adquisición o construcción hasta su uso o puesta en operación y en su caso hasta su desecho o venta. (Altas, requisitos legales, contables fiscales, etc.). Actualmente están separadas y diluidas las responsabilidades y actividades por lo que no hay un control completo. Visualizar un proceso total que los cubra.

2.-Se deberá considerar a dónde se quiere llegar, cuáles necesidades de información de nuestras autoridades y cómo la desea ver, es decir *fixar el objetivo a alcanzar*. Puede ser parte del objetivo:

- a) Información oportuna, clara, concisa, confiable y veraz.
- b) Analítica en su origen y de fácil acceso a través de procesos simplificados.
- c) Con responsabilidad directa del personal a cargo del proceso. Autonomía de decisiones.
- d) Capacitación continua del personal.
- e) Apoyo en un sistema flexible que siga creciendo todo el tiempo.

5.4.7 ¿Por qué caminamos a la reingeniería de nuestros procesos?

Las empresas interesadas en el rediseño de sus procesos para un *mejor y definitivo servicio al cliente*, requieren de algunos pasos, cuatro en total, que se enlistan a continuación:

1.- ¿Dónde deben darse los cambios en su empresa?

En cuanto al desarrollo de productos y servicios: Antes el éxito era hacer lo que siempre se hizo y hacerlo mucho; hoy hay que hacerlo pero con *calidad*. El éxito era cubrir las necesidades individuales, del jefe y de los accionistas, hoy las necesidades de los clientes son las más importantes.

En cuanto a la calidad: En las empresas la calidad era determinada por el productor, hoy: es alcanzar las expectativas del cliente; hacer lo adecuado correctamente a la primera; la calidad significa sistemas simplificados.

2.- Las paradojas que previenen a las organizaciones de funcionar efectivamente:

Deseo de estabilidad: Muchas compañías aún tienen sólidos procedimientos para la reducción de riesgo y mantenimiento de la estabilidad que no les permiten la investigación con miras a nuevos horizontes productivos.

Un alto razonamiento en la toma de decisión: Aún se tiene a las empresas como organizaciones centradas y con estructuras a base de bloques que son lentas de responder a las demandas de los clientes externos e internos.

3.- El arreglo de la organización y funciones:

Antes prevalecía la noción de la era industrial de que “grande es mejor”, hoy lo que importa es crear una estructura que refleje los valores y la habilidad de servir a los clientes. El trabajador no debe creer que los gerentes y directivos saben más; es una etapa de autoestima y desarrollo personal. Deben existir organizaciones de jerarquía horizontal y delegación de autoridad.

4.- La empresa en la era de la paradoja:

La empresa exitosa: La empresa, sí es exitosa, funciona en gran parte porque es lo que todos queremos que sea. “Queremos poseer nuestro propio trabajo, pero queremos trabajar dentro de una estructura. Necesitamos saber que se espera de nosotros pero tener la discrecionalidad de hacerlo a nuestro modo”.

5.5 BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA LA CALIDAD.

Desde hace unos meses, un nuevo modelo administrativo llamado *benchmarking* ha cobrado popularidad en nuestro país. Sin embargo no existe un conocimiento apropiado ni suficiente. Debemos trabajar con las doctrinas de calidad y otras que sean adecuadas a nuestra organización y diseminarlas a lo largo y ancho de ésta.

Algunos autores definen el benchmarking como copia inteligente; es decir, copiar lo mejor para superarlo y, entonces, convertirlo en lo *mejor de lo mejor*. El benchmarking puede realizarse en tres diferentes niveles: interno, competitivo y funcional.

La reingeniería reúne dentro de su metodología un poco de las diferentes corrientes de la administración, pero su gran aporte que da a la búsqueda de una “herramienta tecnológica poderosa”, a partir de la cual se rediseña la organización.

Esta herramienta tecnológica poderosa permite romper con el paradigma vigente e iniciar uno nuevo, Esto da oportunidad a las organizaciones pequeñas de convertirse en líderes, o en el caso de la crisis, poder sobrevivir. Este aporte de la reingeniería de negocios abre grandes posibilidades para las empresas mexicanas, ya que el descubrimiento de esta herramienta se basa en la creatividad y en la innovación.

Un instrumento poderoso para la creatividad y la innovación es, sin duda, el benchmarking. Los tres niveles mencionados en los que se puede realizar son:

* *Interno:* Tiene como objetivo identificar la forma y los estándares de desarrollo interno de una organización. Es aquí dónde debe empezar el benchmarking, porque al revisar la forma en que hacemos las cosas dentro de una organización, ayuda a conocer los procesos propios, situación indispensable para compararse con los competidores.

* *Competitivo:* Estudia los productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia. Se deben conocer las fortalezas y debilidades del competidor para hacer una comparación con las propias y elaborar una estrategia que nos de ventajas competitivas a corto y mediano plazo.

* *Funcional:* Identifica información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de cualquier negocio, aunque no sea su competidor directo. Es decir, busca las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia. Podemos citar como ejemplo: Copiar al líder de ventas de hamburguesas y marketing como es "Mc.Donald's. Debemos copiar que es lo que le dió el éxito a esta empresa, independientemente de si somos o no empresa de hamburguesas y alimentos. Debemos adaptar las estrategias de empresas exitosas a las necesidades y estructura propias. Así también, una empresa automotriz puede copiar inteligentemente lo que está haciendo American Express en lo relacionado con la atención al cliente.

5.5.1 Métodos que se utilizan en Benchmarking.

- La compra del producto y utilización de los servicios de la competencia para revisar sus partes, forma de ensamblado, materia prima, etc.
- Escuchar a los clientes y proveedores.
- Ampliar las lecturas de libros, revistas, periódicos, folletos, etc., para mantenerse actualizado sobre lo que se está realizando en otras organizaciones y prever acciones que suavicen los cambios.
- Contratar personal de otras empresas, que conozcan los procesos de otras organizaciones.
- Contratar los servicios de consultores, ya que ellos tienen una visión más amplia sobre el mundo de los negocios.

Se puede decir, entonces, que el benchmarking es una herramienta que ayuda a las empresas con pocos recursos a desarrollarse rápidamente. La clave de todo esto es permanecer a la vanguardia de los cambios dentro de este ambiente

turbulento e impredecible en el cual sólo es posible sobrevivir manteniéndose informados y con educación continua. Después de ser competitivos, sigue el ser creativos e innovadores.

5.6 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Asegurar la calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer. Esto incluye desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de cualquier organización, tomando en cuenta que la dirección tiene la función de asegurarse de que todas las funciones administrativas tengan la oportunidad de desempeñar sus responsabilidades. El problema estriba en que el personal administrativo se especializa en su puesto o área y puede que no tenga una idea de qué es calidad en forma global, con ello puede que no se dé cuenta de cómo lograr la calidad para otros niveles.

Es importante para asegurar la calidad:

Primero. Concentrarse en los verdaderos problemas, para ello es necesario convencer a la alta dirección y, subsecuentemente, a todos los niveles administrativos de considerar a la calidad como una parte directriz del negocio.

Segundo. Hallar una forma para explicar en qué consiste la calidad, de manera que todo el mundo la entienda y la apoye con entusiasmo.

Tercero. Se necesita que la persona encargada de la calidad tenga una posición desde donde pueda influir a toda la organización acerca de las ventajas de una administración por calidad.

FIGURA 5.1

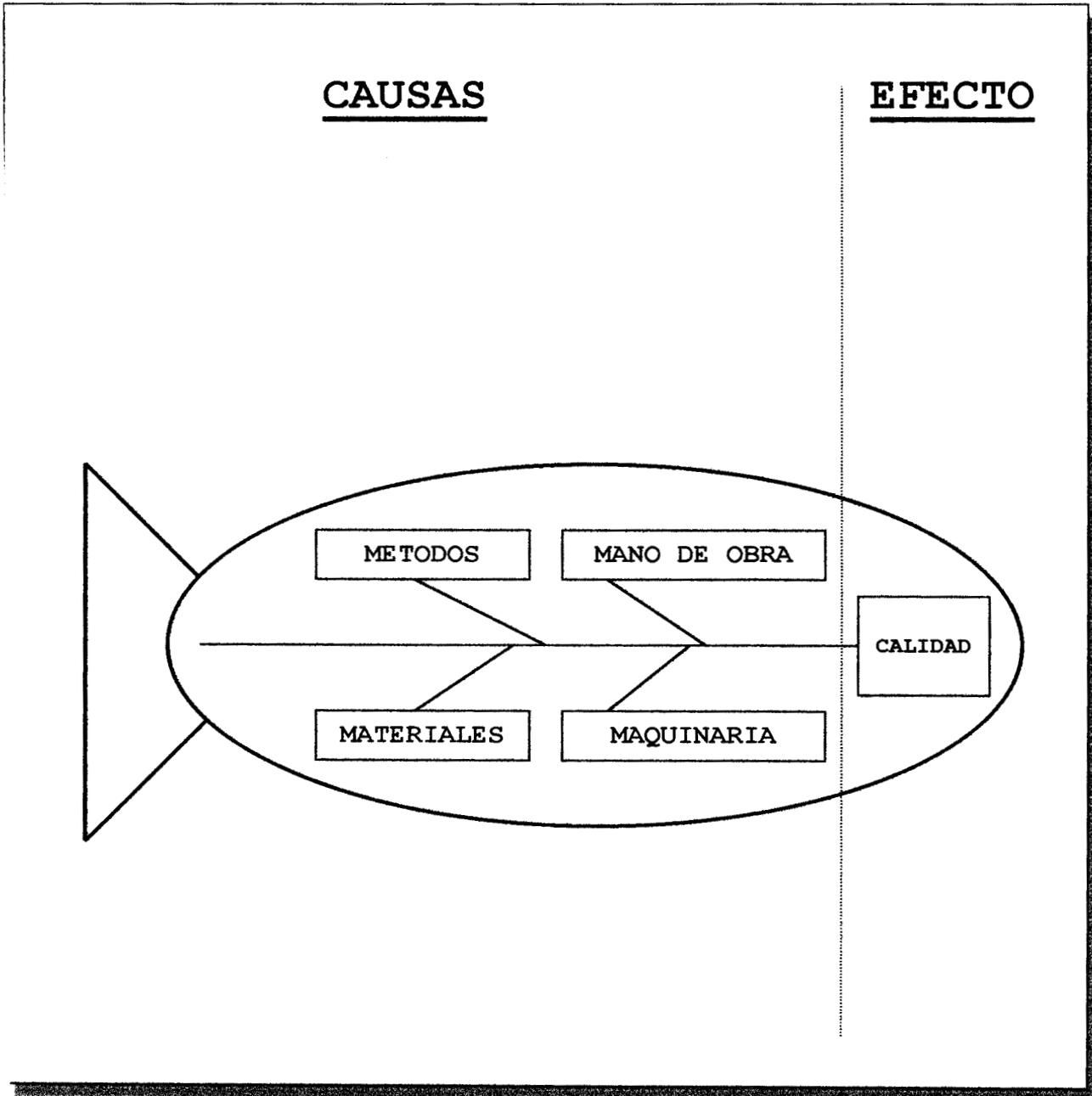
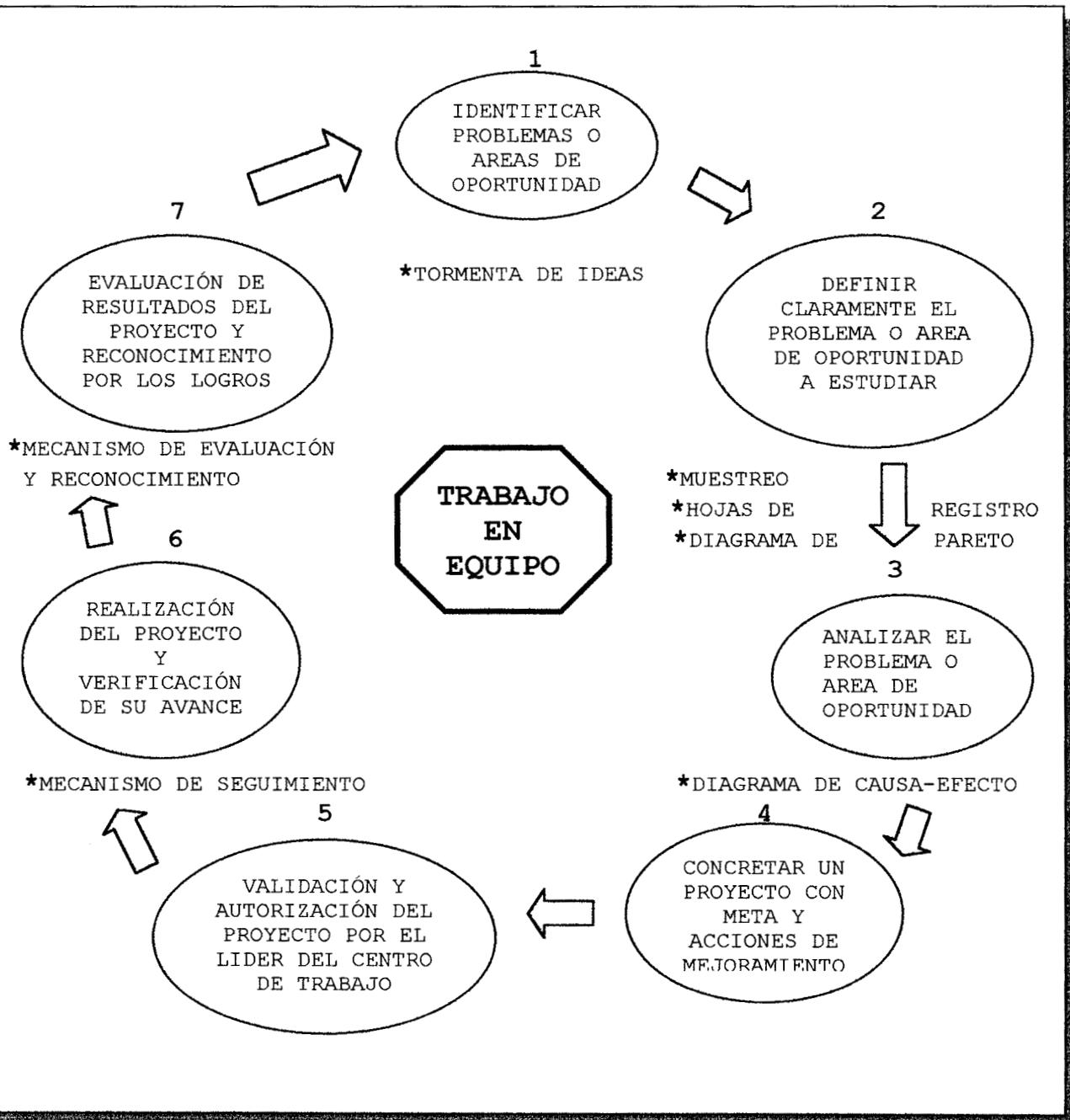


FIGURA 5.2



CAPITULO 6:

“LA PARTICIPACION DEL PERSONAL.”

6.1 EL TRABAJO EN EQUIPO Y LOS CIRCULOS

DE CALIDAD

El sistema de los círculos de calidad se inició en la industria manufacturera, pero su aplicación se ha expandido a todo tipo de organización: administración, de servicios y hasta en los centros educativos.

Dentro de las muchas cosas que se importaron al Japón después de la segunda guerra mundial, dice el Dr. Ishikawa (padre de los círculos de calidad), fue sin duda el *control de la calidad*, la técnica más aceptada, adoptada y nacionalizada por los japoneses, al grado de convertirla en algo propio, para después exportarla a todo el mundo, integrada en todos y cada uno de sus productos.

6.1.1 Definición de círculos de calidad.

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en un área de trabajo (24)

Otra definición. Un círculo de calidad se puede definir como un pequeño grupo de personas, pertenecientes a la misma área de trabajo que se reúnen con el fin de identificar, analizar y resolver problemas de calidad, y a los cuales los une los mismos principios filosóficos y el propósito fundamental en participar en las decisiones de la compañía. Normalmente, los miembros del grupo trabajan problemas relacionados con su área, pues le son familiares y, por tanto pueden hacer un mayor aporte en las discusiones de los casos; el número de miembros puede estar entre 5 y 15, pero idealmente es de 8 a 10

Una condición fundamental del círculo, es hacerse miembro voluntario. El término que da origen a la voluntariedad conlleva conceptos como: autonomía, independencia, espontaneidad, agrado y autocontrol.

Como parte del control de calidad en toda la compañía, las actividades de los círculos de calidad contribuyen:

- Al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- Al respeto humano, al bienestar y a la satisfacción del trabajador en su área.

- Al despliegue de las capacidades humanas y al desarrollo de infinitas posibilidades.

6.1.2 Fundamentos y conceptos de las actividades de los círculos calidad.

Diez son los fundamentos básicos de los círculos de calidad:

1. Desarrollo personal.
2. Voluntariedad.
3. Actividad de grupo.
4. Participación de todos.
5. Utilización de las técnicas de los círculos de calidad (tempestad de ideas, estratificación, diagramas causa y efecto, diagrama de pareto, histogramas, muestreo, entre otras).
6. Actividades relacionadas con el área de trabajo o muy cercanas a ellas.
7. Acrecentamiento duradero de los círculos.
8. Desarrollo mutuo.
9. Creatividad.
10. Conciencia sobre calidad, problemas y mejoramiento.

Así mismo, existen tres elementos que hacen parte de las actividades de los círculos.

- *Calidad*: la calidad se debe asegurar en todos los ciclos de la empresa, pensando que el próximo proceso es su cliente.
- *Control*: es el ciclo dinámico que permite planear, ejecutar, comprobar y actuar. Es denominado ciclo de control (Peca) .
- *Estadística*: Permite analizar cuantitativamente los problemas y tomar decisiones.

El sistema de círculos de calidad implica un proceso de aprendizaje compartido para crecer continua y conjuntamente, escuchar y aprender uno del otro, la oportunidad de aprovechar las experiencias que cada cual posee para su aplicación práctica. El resultado es satisfacción y reconocimiento “si te ayudo a resolver tus necesidades, yo también gano”, por el potencial creativo e innovador que tiene la fuerza compartida de trabajo.

La idea básica de los círculos consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los elementos de la organización.

6.1.3 Filosofía y objetivos de los círculos de calidad.

Filosofía

Todas las organizaciones tienen su propia filosofía, alguna de ellas debidamente enmarcadas en frases que normalmente sus fundadores las elaboraron, otras son implícitas aunque no se verbalicen. En ellas están contenidos los llamados objetivos de orden superior (admitir sus responsabilidades, fomentar el progreso, promover el bienestar general de la población y dedicarnos al desarrollo de la cultura en el mundo) que abarcan los ideales que se persiguen, así como las proyecciones humanística, social y empresarial.

La filosofía llena el aspecto espiritual del trabajo, podríamos decir que es la religión del trabajo, y sin lugar a dudas, la mejor manera de testimoniar la filosofía es a través de los círculos de calidad; pues orientados por los objetivos de orden superior y motivados para alcanzar la excelencia desde su departamento, empieza a trabajar su creatividad.

La filosofía de los círculos de calidad consiste en: contribuir al desarrollo de la empresa, a través del respeto y la dignificación laboral, del fomento de valores superiores y armónicos con el entorno del desarrollo pleno de la capacidad humana, proyectándola siempre hacia sus posibilidades infinitas.

Con los círculos de control de calidad no se trata de copiar un modelo importado, sino estudiar y entender profundamente el concepto y su filosofía y adecuarlos hasta convertirlos en parte de nosotros mismos.

En conclusión podemos decir que si el personal de la empresa tiene la oportunidad de participar en decisiones que afectan a su área de trabajo, entonces se sentirá más satisfecho de realizarlo.

Objetivos

Los objetivos de los círculos de calidad son:

Calidad.- Para lograr la satisfacción plena del cliente por la adquisición de nuestro producto o servicio debemos mejorar en los siguientes puntos:

- Administración participativa con compromiso de trabajo.
- Reducción de errores y mejora de calidad.
- Capacidad en la resolución de problemas.
- Una actitud de prevención de problemas.
- Mejora de la calidad de las relaciones interdepartamentales.

Productividad.- Lograr la optimización del uso de recursos tanto materiales como humanos, para abatir costos y buscar la mejora de los productos y servicios “ hacer más con menos”.

- Ahorro de desperdicios en materiales y esfuerzos.
- Revisión permanente en los procesos para su optimización.
- Desarrollo de efectividad en los grupos de trabajo.
- Innovación en los diseños y modelos.

Motivación.- La relación gerencia-fuerza de trabajo se ve vitalizada por la participación administrativa y la reedificación de la dignidad y respeto del trabajador. Esta poderosa fuerza motivadora despierta el deseo de cambio y el hambre de capacitación.

- Mejora la comunicación vertical y horizontalmente.
- Mejora de las relaciones jefe-trabajador.
- Promueve el desarrollo personal y el liderazgo.
- Genera la humildad para aprender de los demás

6.1.4 Organización e implantación de los círculos de calidad

Cuando el líder ya está capacitado para el manejo de los círculos de calidad, habla con su gente y la motiva a participar en los círculos. Hay que recordar que los integrantes tienen que participar voluntariamente y por convencimiento propio.

El líder es quien organiza al grupo, decide en acuerdo con el facilitador el horario de juntas semanales, el lugar y se preocupa por tener los materiales que se vayan a necesitar.

Coordinación con los otros departamentos de la empresa. El sistema del funcionamiento de los círculos de calidad requiere de un programa introductorio

para hacer del conocimiento a todos los niveles del alto mando en que consiste y lograr su compromiso. A esta etapa se le llama *compromiso gerencial*.

En una junta especial, se reúnen a los distintos niveles gerenciales, cuidando de que estén las cabezas principales de la organización. En el caso de una empresa pequeña con la presencia del dueño o gerente es más que suficiente. Cuando la empresa cuente con gerentes por departamento se invita a todos asegurando su asistencia.

En la junta se les da una plática explicativa de los círculos de calidad, cómo funcionan, cuáles son los requerimientos de tiempo y esfuerzo, pero sobre todo, cuál es el papel gerencial en este desempeño.

El compromiso gerencial consiste en estar verdaderamente convencidos de que el sistema de los círculos de calidad es el proyecto de cambio más importante que representa una nueva etapa de crecimiento y evolución de la empresa: la búsqueda de la excelencia.

Sistema organizacional. En las pequeñas y medianas empresas, el organigrama normal del funcionamiento es exactamente el mismo que se usa para los círculos en las mismas jerarquías y distribución, pero con la única diferencia que en las grandes empresas se aumenta el puesto de facilitador.

Un facilitador de tiempo completo, podrá manejar hasta 20 círculos con eficiencia. Cuando existen varios facilitadores por el hecho de que se tengan varias plantas geográficamente distantes, se nombrará a un coordinador general, quien es el que se encarga de coordinarse con cada uno de los facilitadores; o si no se nombrará además, el comité coordinador de círculos de calidad, que se integra por un grupo de personas y lo encabeza el presidente de la empresa, el director si éste es el caso, y se complementa con el gerente general, el contralor, el gerente de producción, el de ventas, el de personal, el de finanzas, y su función es establecer las directrices operacionales de los círculos, para planear y programar su crecimiento, y para vigilar su funcionamiento y la toma de decisiones.

Como todo tipo de acuerdo, en el sistema de los círculos se guía por votación, también el comité llevará a cabo el proceso democrático del consenso por tratarse de la cabeza, de ellos dependerá el buen avance y funcionamiento de los círculos.

Fijar objetivos.- Es fundamental que se establezcan las metas que se perseguirán con los círculos de calidad. Esto se logra haciendo un análisis de las necesidades o prioridades de la empresa en cuenta a puntos a mejorar.

Planeación.- De acuerdo con las condiciones en que se encuentra la empresa se estructura un plan de implementación tratando de que el “plan piloto”, o sea el primer círculo que va iniciar la planeación, sea todo un éxito, pues esto facilita la expansión a las demás áreas, así como la programación del crecimiento y vigilancia del desarrollo, son las responsabilidades del comité.

6.1.5 Políticas y funcionamiento de los círculos de calidad.

Los círculos de calidad reciben sugerencias de políticas o lineamientos y tratan de enfocar sus actividades hacia ellos, sin que por esto les prohíba dedicarse a resolver algún otro problema que para ellos sea más importante.

Las políticas pueden ser una o varias. Estas deben ser divulgadas a todo lo ancho de la empresa para que se concientice a todo el personal. Normalmente están relacionadas con:

- Calidad.
- Productividad.
- Reducción de errores.
- Habilidad en la resolución de problemas.
- Mejorar la comunicación.
- Mejora de la seguridad.
- Limpieza y relaciones de trabajo.

Funcionamiento: El líder que es la persona que ha sido capacitada en un curso especial para el manejo de grupos en círculos de calidad y para conducir las juntas, vuelve a su área de trabajo con su gente motivándola a participar. Esta participación debe ser voluntaria y por convencimiento propio.

El funcionamiento de los Círculos de Calidad es como sigue:

1. *Localización de problemas.* En esta etapa los miembros del grupo se reúnen con la finalidad de ensillar los problemas que tienen sin importar si

son grandes o pequeños. Es importante sensibilizar a los miembros para detectar problemas.

2. *Selección del problema no. 1.* Una vez enlistados los problemas, el grupo analiza el grado de importancia para determinar cuál de todos es el más importante y darle prioridad dejando los demás anotados para seguir después con ellos. El líder en este paso mantiene una postura imparcial y coordina en cuanto a los puntos de vista y opiniones de los miembros. Tal vez a nivel gerencial no sean tan importantes estos problemas pero para el grupo que está viviéndolo directamente si es importante, es por eso que ellos mismos deben resolverlo. Cuando el círculo trata de resolver un problema muy grande y el facilitador cree que todavía no está capacitado para resolverlo, es bueno propiciar un cambio de problema o de que lo subdividan en pequeñas partes, para evitar que fracasen y baje la moral del grupo.

3. *Recopilación, clasificación y análisis de datos.* Una vez que se tienen todos los posibles datos que orienten a la detección del problema, se reúnen para discutirlos y analizarlos. Posiblemente la causa principal esté escondida en un dato insignificante, así que no se debe menospreciar ningún tipo de informe. Al trabajar en círculos de calidad, se reparte entre todos la tarea de investigar las posibles causas del problema y la toma de datos, como son: cantidad de defectos por día, tipos de errores detectados, desperdicios de material, quejas de los clientes, días de atraso en entregas, etc.

4. *En busca de la mejor solución.* Es política de los círculos no señalar culpables sino encontrar soluciones a los problemas. La tendencia natural de todos es pasar la culpa a alguien, pero el efecto negativo es que el señalado deja de participar y se vuelve receloso afectando de paso a los menos seguros. Si el equipo se acostumbra a pensar en *como solucionar* se infunde confianza y si hay un causante sentirá el compromiso de evitar que vuelva a suceder. Si se sabe bien la causa del problema es fácil encontrar la mejor solución. Para esto todos pueden opinar en cómo resolverlo pero se debe hacer por consenso de las mayorías. Una vez elegida la mejor solución o en su caso, la primera y la segunda opción, se hace un plan de acción.

5. *Presentación a la gerencia.* El facilitador indica ante quién se debe reportar el proyecto, ya que dependiendo del área o de la importancia del cambio, será el número de gerentes que se deben invitar a la presentación. Lo más normal es reportar al gerente del que depende el departamento. El círculo de calidad

se prepara para explicar en qué consiste el problema, cuáles fueron los datos obtenidos y su proposición para solucionarlo. La gerencia estudia la proposición, si tiene dudas pregunta al grupo. Si está de acuerdo, autoriza la implementación pero si por alguna razón no está de acuerdo, expone los motivos al grupo y los motiva a buscar otra más viable.

6. *Implementación de la solución.* Esta es la parte más importante del proyecto, ya que es la implementación en donde se va a ver realmente si todo lo que se hizo fue acertado. Se vuelven a tomar datos después de realizado el cambio, si es necesario durante unos días, una semana o mensualmente, según sea el caso para comparar el antes y después. Si se lleva un control estadístico, los números muestran claramente el porcentaje de mejora que hubo. En departamentos administrativos y áreas de servicio, muchas veces no es posible ver los resultados inmediatos o directos, sin embargo, éstos se reflejan en la fluidez de la información, menos quejas de clientes, aumento de ventas, etc.

6.1.6 Elementos de los círculos de calidad.

Para que el sistema de círculos de calidad se desempeñe satisfactoriamente, es necesario que se haga una jerarquización de acuerdo a las funciones que realiza cada persona dentro de la organización. Se tiene así al facilitador, el coordinador, el líder y a los miembros de los círculos.

El facilitador. Es el responsable del sistema, es quien tiene a su cargo todo el movimiento de los círculos, por esta razón es importante que se le seleccione cuidadosamente.

Aunque lo más recomendable es que el facilitador sea una persona que surja de la misma organización, se puede contratar a una persona ajena instruyéndola en la cultura corporativa previamente.

De tener a un facilitador que surja en la organización que además desarrolla otra actividad, éste requiere una capacitación profunda de manera que no confunda las responsabilidades de su puesto con las del facilitador.

Características específicas del facilitador.

- Tener don de liderazgo.

- Capacidad para influir en la gerencia
- Ser flexible
- Estar dispuesto a asumir riesgos
- Tener actitud positiva y contagiarla
- Ser comprometido
- Ser paciente
- Infundir confianza

Habilidades del facilitador.

- Lograr resultados a través de la gente
- Satisfacer las necesidades de los demás motivándolos a resolver sus propios problemas
- Entender a la gente
- Saberse comunicar en forma diplomática para no herir susceptibilidades.
- Demostrar a los demás que tiene confianza en su potencialidad y creatividad
- Entender que cada persona es diferente

El facilitador requiere haber estado en un puesto de supervisión o conocer todo el proceso productivo hablando del área de producción. Debe conocer los diferentes puestos, tener conocimientos en relaciones humanas o industriales, tener experiencia en el manejo de grupos, tener aptitudes de capacitador y desarrollo de recursos humanos.

El facilitador debe estar totalmente involucrado en la filosofía de los círculos de calidad, manejar sus conceptos y dominar sus técnicas. Debe dársele oportunidad de complementar sus conocimientos en la organización para que entienda el movimiento de los departamentos que no domina.

El puesto de facilitador en empresas medianas y grandes es en un principio de medio tiempo, sin embargo al ir absorbiéndolo las actividades que desempeña, se convierte en un puesto de tiempo completo.

Funciones del facilitador.

El facilitador elabora un plan de introducción dentro de la organización, para someterlo a juicio del comité, para perfeccionarlo en base a sus opiniones. Se encarga de difundir el concepto de los círculos de calidad para despertar la curiosidad e interés de los trabajadores. Elabora un plan de capacitación de los

líderes, el cual determina horario, lugar, material de apoyo. Elabora gráficas de evaluación de las actividades llevadas a cabo.

Elabora un registro de círculos de calidad para llevar el récord de sus logros, los nombres de sus integrantes, nuevos círculos y desaparición de otros o cambio de los anteriores. Asiste a las primeras juntas de los círculos en calidad de oyente y registra todo lo que ocurre, opina sólo si se lo solicitan procurando no restar liderazgo a quien encabeza la junta.

Dedica tiempo a escuchar los problemas de los miembros o líder de los círculos que se lo solicite. Organiza juntas, establece la comunicación entre los departamentos y el primer nivel de la empresa y elabora reportes de los avances de los círculos.

El coordinador. Es una variante del facilitador. Dependiendo del tamaño de la empresa y de los turnos, se nombra un facilitador por planta o por turno, para cubrir las necesidades de los círculos. El coordinador, en este caso es el miembro del Comité y se encarga de mantener la comunicación y control del sistema entre todas las áreas o turnos, a través de los facilitadores.

El líder. El papel del líder es parecido al del facilitador pero en un grupo más pequeño y con la gente de su departamento, se acepta el cargo voluntariamente. Lo selecciona el comité coordinador con acuerdo del facilitador, generalmente son los supervisores o jefes, aunque también puede ser un trabajador si tiene don de liderazgo. Esta decisión se debe hacer con cuidado para no crear conflictos de autoridad con el jefe.

Muchas veces los jefes o supervisores, por su experiencia tienden a resolver los problemas que se producen, desmotivando así a los miembros del círculo, es por ello que se les debe dar oportunidad de participar en la resolución para desarrollar su capacidad de enfrentar nuevos problemas. El líder sólo debe sugerir o inspirar ideas y no imponer u ordenar, de esta manera los miembros tienen la oportunidad de opinar y exponer sus puntos de vista, así resolverán los problemas a través de su grupo.

El líder es el responsable de su grupo. El éxito de los círculos depende de la facilidad para participar que tengan los miembros del mismo así como de la

motivación que tengan por parte de él. Tendrá el apoyo del facilitador para desarrollar su propio estilo de liderazgo.

Capacitación del líder.

Capacitar buenos líderes es importante ya que se estará preparando a los futuros facilitadores. El facilitador procurará capacitar mucho más líderes de los que realmente van a entrar en función. Existen en México gran cantidad de jefes y supervisores de departamento que se han formado en el trabajo y que se desempeñan con habilidad, pero no han tenido oportunidad de capacitarse en otras habilidades. Por eso es importante enriquecer el concepto y la filosofía de los círculos de calidad y sus técnicas de solución de problemas con casos prácticos durante la capacitación que se les da por medio de los facilitadores.

En cuanto a las habilidades humanísticas se les debe hacer notar que se debe emplear el lenguaje diario y crear un ambiente de confianza que deshiniba a los miembros para lograr su participación. Se debe insistir en aprender a conocer y respetar a las personas tal como son y no como queremos que sean.

El líder debe aprender a crear un ambiente de igualdad respetando sexo y edad para no caer en discriminación y mantener un ambiente cordial y de respeto. El resultado del buen desempeño del líder se verá en la medida en que mantenga al grupo unido, dinámico y activo. En caso de deserción, es importante consultar al facilitador y hablar con el miembro para tratar de retenerlo ya que una deserción desmoraliza al grupo.

Es el líder quien va a capacitar a los miembros de su equipo en las técnicas de solución de problemas y de trabajo en equipo, aprovechando cada ocasión para utilizar las diferentes herramientas de los círculos de calidad. Programará sus juntas y su contenido estableciendo la orden del día para evitar desvíos durante su desarrollo. Elaborará reportes de actividades, en caso de notar faltas o retardos, hablará con los responsables para comprometerlos en beneficio propio y de los demás.

Procurará llevar a su equipo al triunfo para obtener el reconocimiento y el estímulo para seguir adelante. De no ser aceptadas sus soluciones, no debe rendirse sino mantenerse firme en buscar otra solución. No permitirse el declararse derrotado y los fracasos tomarlos como retos a vencer.

Miembros de círculos de calidad. Los miembros son elementos importantes en círculos de calidad y el sistema está diseñado para llegar a ellos. Debido a que la comunicación de las empresas siempre ha sido a base de órdenes de arriba hacia abajo, muy pocas veces el nivel gerencial se comunica directamente con la gente. En cambio los círculos de calidad establecen los canales de la comunicación tanto vertical como horizontalmente, lo que es motivador para los trabajadores, pues son tomados en cuenta y pueden participar en la toma de decisiones. Los miembros son invitados por el líder, quien ya ha sido capacitado a participar, por lo que su registro es voluntario.

Capacitación a los miembros de los círculos de calidad.

El líder va enseñando de manera práctica las técnicas de análisis de problemas de los círculos de calidad y los miembros las aprenderán poco a poco, comprendiendo todo su alcance y beneficio entre más problemas tengan que resolver. Reciben capacitación en cuanto a participación en grupo, hablar y expresar su ideas, de esta manera mejoran sus relaciones con sus jefes y compañeros.

El líder puede escoger un secretario y hacer este puesto rotativo para que le ayude al buen desarrollo de las juntas, lo cual promueve el interés de todos no sólo de la participación sino también de la capacitación y aprendizaje. Los miembros de los círculos de calidad bien capacitados, son líderes potenciales.

6.2 CALIDAD DEL ELEMENTO HUMANO.

6.2.1 El elemento humano: principal recurso de la empresa.

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado (ver figura 6.1). Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estas se considerarán mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimentan las bases mismas de la producción

económica de una sociedad, desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en grado importantísimo en los recursos humanos. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa.

La dependencia recíproca entre individuos, organizaciones, y la sociedad en conjunto, continuará en aumento. En la gran mayoría de los países se enfrentan múltiples demandas como: planeación demográfica, desempleo, industrialización, educación, inflación, producción agrícola, etc., nuestra responsabilidad abarca áreas tan vastas y la lista aún puede prolongarse mucho más. La única manera de enfrentar estos desafíos es oponerles nuestra arma más eficiente: las organizaciones.

Resulta muy discutible una afirmación que establezca autoritariamente que “Llegar a la luna ha sido el avance más importante del siglo XX” o “El campo de la biogenética constituye el área mas interesante de la actualidad”. En realidad, todos los avances significativos de nuestra época, desde el desarrollo de la aviación y la liberación de la energía atómica hasta los transplantes de órganos y el perfeccionamiento de supercomputadoras, muestran la característica común de haber sido producidos por organizaciones.

El viejo mito del investigador aislado, que avanza increíblemente en el dominio de una ciencia o de una técnica trabajando en la soledad de su laboratorio, se ha derrumbado para siempre. El signo de nuestra época es sin duda, el de labor aunada, el del trabajo multiplicado en progresión geométrica, gracias a los esfuerzo coordinados de muchos individuos.

Pocas naciones podrían ejemplificar tan bien como el Japón la importancia vital de administrar adecuadamente los recursos humanos disponibles. En 1945, la economía japonesa se encontraba destrozada. Dos ciudades importantes habían sido reducidas literalmente a cenizas. La industria del país había experimentado bombardeos aéreos durante cinco años.

Se redujo la producción agrícola a niveles que hacía milagrosa la sobrevivencia de los parques consumidores japoneses; la banca, el comercio y las industrias extractivas se encontraban en bancarrota. El grupo de islas que componen el país del sol naciente no contienen yacimientos minerales, petróleo, grandes ríos a

un manto de tierra vegetal. Pero el Japón contaba con recurso humano. Diez años después de la derrota, asombraba al mundo con su recuperación.

Veinte años después sobrepasó a sus antiguos competidores, y sólo las dos grandes superpotencias lo aventajan en producción industrial. En la década de 1980, la gran incógnita del panorama mundial era, si el minúsculo archipiélago podría desempeñar el papel de la potencia más importante entre las que tienen costas en el Pacífico, o de las más importantes del mundo.

6.2.2 Capacitación y Productividad

El propósito de la capacitación en las tareas es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. Es decir, que el propósito prioritario de la capacitación es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea en general de la empresa (ver figura 6.2).

Las técnicas de capacitación que se utiliza con mayor frecuencia en empresas manufactureras, de acuerdo con un estudio llevado a cabo en el área de Minneapolis-St. Paul, parecen ser la capacitación de instrucción en el puesto, pláticas o discusiones, capacitación de aprendices, rotación de puestos, orientación y conferencias, en este orden. El uso de casos, de películas e instrucción programada apareció en aproximadamente la mitad del estudio, mientras que el uso de juntas junio (una junta especial de consejería de miembros jóvenes de la organización) y la capacitación de vestíbulo (capacitación en tareas después de haber obtenido el empleo pero antes de la asignación del puesto) eran prácticamente inexistentes. Los manuales también se utilizan mucho en la enseñanza de la operación de un vasto arreglo de equipo; por lo general los publica el fabricante de equipo.

Los problemas de aprendizaje son por lo común de 4 años de duración e incluyen instrucción en salón de clase y capacitación en el puesto. Los internados o posiciones de asistente se utilizan al nivel administrativo o profesional, y pueden ser de un año o más duración. También se pueden incluir varias de estas técnicas para algunas actividades de capacitación.

Es sabido que los programas de aprendizaje son los principales medios de entrada en aproximadamente cuatrocientos oficios calificados en los Estados Unidos. Esta capacitación implica que el aprendiz aprenda en un salón de

clases la teoría y las capacitaciones auxiliares, así como también una extensa práctica en tareas del puesto bajo la tutoría de trabajadores experimentados.

La investigación sugiere que los programas formales de aprendizaje tiene más éxito que otros medios de enseñanza de habilidades de oficios. En un estudio en la industria de la construcción se encontró que los graduados del aprendizaje tenían mayor estabilidad en el empleo que las personas adiestradas informalmente, que representaban mayores proporciones en las posiciones de supervisión y que avanzaban más rápidamente a puestos de supervisión.

En cualquier intento de determinar la administración más efectiva del proceso de capacitación y desarrollo de una empresa específica surgen inmediatamente ciertos problemas. Algunos de estos problemas son:

- a) ¿Cómo se pueden determinar las necesidades de capacitación, y cómo se pueden distinguir una necesidad de capacitación de una necesidad organizacional que pueden ser satisfecha de alguna otra manera?
- b) ¿Cómo se pueden motivar a las persona a incrementar sus capacidades?
- c) ¿Cuál es la utilidad relativa de diversos métodos y dispositivos de capacitación?.

Podríamos decir que la falta de habilidades disponibles en el mercado laboral es, sin duda, un factor importante en el establecimiento de muchos programas formales de capacitación.

En lo referente a la dinámica de la motivación de personas por medio de programas de capacitación y desarrollo se puede describir de la siguiente manera: con el objeto de cambiar la conducta en la dirección de una mayor contribución al logro de las metas organizacionales, cada persona debe percibir que la nueva conducta sirve para satisfacer necesidades, o, cuando menos, no conduce a la anulación de la satisfacción. si la estructura motivacional de la empresa subraya el castigo por incumplimiento, es probable que la conducta se dé a nivel mínimo tolerado por la organización. La razón para este efecto es que al evitar el castigo, por lo mismo, hace poco o casi nada por satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización. De hecho, si el medio proporciona poca satisfacción, estas necesidades requerirán que la persona pelee con la organización, ya sea abierta o tácitamente. En otras palabras, el medio debe conducir a cambios en la conducta.

Es por eso que, si los programas de capacitación y desarrollo se imponen a las personas y se interpretan como castigo por deficiencias, habrá poco entusiasmo y, probablemente, poco aprendizaje efectivo. Asimismo, si se imponen programas de capacitación a una persona que trabaja en exceso o que esta bajo fuerte tensión, es probable que la capacitación interfiera con el desempeño y el aprendizaje efectivos. Aún más, si lo que el empleado aprende es contrario a los patrones de conducta de superiores inmediatos a más altos, el ambiente de trabajo no tolerará la expresión de lo que se ha aprendido. En resumen, sugiere que para que la capacitación y el desarrollo sean efectivos se deben percibir conduciendo al logro de metas de necesidades y satisfacciones, así como también a evitar sucesos que dañen al ego. Además deben tener lugar en un ambiente que no sea tan tenso como para prohibir el aprendizaje efectivo y que permita la expresión de nuevos patrones de conducta.

En relación a cómo medir la validez de las pruebas, el problema más importante en la investigación acerca del valor de la capacitación es encontrar criterios adecuados para medir los grados de desempeño. Las medidas de productividad quizá reflejen el desempeño real en el puesto con más exactitud, siendo las calificaciones de desempeño (las segundas) mejores. Otro criterio que con frecuencia se utiliza pero que no puede ser lo suficientemente objetivo es el juicio de "expertos" usualmente en alta administración. Otros criterios que se pueden utilizar son clasificados como exámenes, cambios en actitud o las opiniones del que se capacita. Sin embargo, tales medidas dejan sin respuesta la pregunta de su relación con el desempeño real en el logro de las metas organizacionales.

La mayoría de los estudios en las obras publicadas concluyen que un programa específico de capacitación ha dado resultados benéficos. Mahler y Monroe mencionan estudios que han demostrado que la capacitación ha dado como resultado ahorro de materiales, menos accidentes, menor tiempo para lograr los estándares de producción, rotación y ausentismo reducidos. Esos estudios representaban diversos grados de sofisticación y en la mayoría no implicaban grupos de control.

En general los esfuerzos para emplear y capacitar a quienes encuentran en desventaja parecen tener éxito razonable.

Por otro lado, las relaciones obrero-patronales tienen también un impacto en la capacitación en el puesto a través de un interés mutuo de empleadores y sindicatos en los programas de aprendizaje y en las tasas de salarios para quienes se adiestran.

Así mismo, se puede decir que los supervisores y administradores son la clave para un análisis efectivo de necesidades de capacitación. El departamento de personal (o la unidad de capacitación de tal departamento) debe de asumir el liderazgo para llevar a cabo un plan amplio para determinar las necesidades de capacitación, pero los supervisores deben desempeñar un papel importante al remitir datos que tengan un significado real para ellos y sus subordinados, en el establecimiento de programas de capacitación.

En resumen, la falta de capacitación en las tareas puede ser desastrosa para la empresa en términos de costo e ineficacia. Así, nadie soñaría permitir que una persona no capacitada condujera un avión comercial de retropropulsión, ni tampoco sería razonable esperar productividad de una persona no capacitada a operar un torno o un taladro. La experiencia administrativa conduce a la conclusión de que la capacitación sistemática en los puestos pueden hacer una contribución significativa al logro de los objetivos organizacionales, suponiendo que se ejercite el buen juicio acerca de las retribuciones disminuidas.

La capacitación efectiva en tareas depende de:

- a) Una identificación cuidadosa de las necesidades de capacitación por parte de supervisores y administradores, en cooperación con el departamento de personal o de capacitación;
- b) Procedimientos sistemáticos de capacitación;
- c) Una atención adecuada a la satisfacción de necesidades de los que se adiestran;
- d) Evaluación de los resultados de la capacitación; y
- e) Modificación de los programas de capacitación basada en tales evaluaciones.

Las unidades especializadas de capacitación pueden hacer importante una contribución al ayudar a administradores en línea con todos los cinco aspectos de la capacitación. La capacitación de nuevos empleados y la actualización de habilidades de empleados experimentados son importantes. Es muy probable que tal capacitación reduzca costos e ineficiencias inmediatamente, así como también a largo plazo, y pueda evitar obsolescencia de los recursos humanos de la organización. Cada vez en mayor medida, la aceleración de los cambios tecnológicos está convirtiendo a

la capacitación efectiva en las organizaciones en un aspecto vital del éxito organizacional a través de su impacto en el proceso de especializaciones en las tareas.

6.3 MOTIVACION.

La creciente complejidad de llevar un producto o servicio de calidad al mercado ha aumentado la importancia de la contribución de la calidad por parte de cada empleado. La investigación de la motivación humana ha mostrado que además de la recompensa en dinero, los trabajadores de hoy requieren de refuerzos con un sentido de logro en sus tareas y el reconocimiento positivo de que están contribuyendo personalmente al logro de las metas de la compañía. Esto ha llevado a una necesidad sin precedente de educación sobre la calidad y para mejorar la comunicación de conciencia de calidad.

Puede iniciarse por la alta dirección, quienes deben estar convencidos de la necesidad de mejorar las actividades del control de calidad de la compañía o bien han visto el éxito logrado en otras compañías.

En definitiva se trata de hacerlo bien siempre, es decir, que lo único aceptable es “cero defectos”; el día que esto se logre, desaparecerán todos los problemas de calidad, las relaciones entre personas serán menos conflictivas y, como si lo anterior fuera poco, la productividad aumentará, los costos se disminuirán, y el beneficio de tales acontecimientos podrá trasladarse a los empleados mediante salarios, y a los clientes, con precios más bajos. Por último el mercado se consolida y la empresa crece.

El sistema inicialmente se planteó como una campaña motivacional, encaminada a lograr que todas las personas de la compañía tuvieran una elevada conciencia sobre la necesidad de la calidad y dirigieran sus acciones a lograr el objetivo de no cometer errores.

El lanzamiento de una campaña motivacional de esta naturaleza, por iniciativa de la alta gerencia, debe contar con amplio respaldo de toda la organización de trabajar con planes concretos de acción.

En las empresas de gran tamaño, se pueden conformar subcomités por áreas o funciones como respaldo de la dirección, se elaboran campañas publicitarias, carteles, vitrinas o exhibidores con productos, concursos sobre calidad. conferencias, presentaciones de grupos de trabajo, boletines especializados y tableros con los resultados obtenidos por la campaña. La participación de todos los empleados de la compañía para el logro de un objetivo en común: calidad.

El paquete motivacional, que pretende corregir los errores controlables por el operario, se fundamenta en los siguientes criterios:

- El concepto de hacerlo bien desde la primera vez.
- La necesidad de hacer partícipe a todos los empleados de la empresa.
- La necesidad de sacar al empleado del trabajo repetitivo y monótono.
- La necesidad de lograr un acercamiento entre la alta gerencia y los empleados.
- El convencimiento de que el comportamiento humano influye en la realización de labores.

El paquete preventivo, que trata de lograr que no se cometan errores en el futuro parte de los siguientes criterios:

- Es mejor prevenir, que corregir.
- Remueve las causas de errores.
- Reduce los errores voluntarios.
- Educa, capacita y entrena, con el fin de evitar errores y lograr mejores actuaciones.

Evitar los errores involuntarios, mejorando los sistemas de control de diseño.

6.3.1 Motivación para la calidad.

La motivación para la calidad tiene el propósito de identificar y, a su vez, examinar las fuerzas del comportamiento humano que obstaculizan o promueven el logro de una calidad alta y describir las acciones gerenciales que orientan éstas fuerzas hacia direcciones constructivas (25)

En principio hay que tomar en cuenta que todo el mundo esta a favor de la calidad. Entonces tenemos que hablar sobre la motivación para la calidad, pero no en el sentido de convencer a las personas de que la calidad es deseable, sino porque hay obstáculos muy reales para lograr la calidad.

Algunos de los obstáculos que se que pueden eliminar a través de la motivación son los siguientes:

* *Ignorancia.* Las personas no son conscientes de que estan creando problemas de calidad.

* *Competencia entre las prioridades.* Las personas no logran la calidad porque otros objetivos que tienen mayor prioridad se cruzan en el camino.

* *Suboptimización.* El logro local (departamental) de la calidad se cruza en el camino de la calidad global.

* *Mitos culturales.* Las personas mantienen ciertas creencias que no se basan en hechos reales. Estos mitos representan un obstáculo para el logro del liderazgo en calidad.

En la mayoría de las empresas los obstáculos que se pueden eliminar por medio de la motivación tienen su origen en las prácticas gerenciales.

6.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

6.4.1 medición de la calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo diario y fuera de él son parte de un sistema de calidad total. Es importante medir las situaciones actuales y futuras para conocer el valor de los esfuerzos hechos en éste sentido.

Medir las condiciones de trabajo, la supervisión, la comunicación, saber qué piensa el personal sobre los servicios, salarios y préstamos y el trato que recibe, etc., son factores que pueden ayudar a incrementar la calidad de los resultados y, por ende, la productividad. Es, pues, necesario, con prioridad predeterminada, suministrar al personal cuestionarios de opinión sobre varios

factores en relación con su trabajo. Los especialistas llaman a esto *encuestas de clima laboral* y consisten en cuestionarios y formatos específicos, debidamente validados, que existen también en forma computarizada para usarse en microcomputadoras.

Un sistema de calidad total debe incluir ésta área. Una actividad que complementa los esfuerzos de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo es realizar eventos o programas del tipo *empresa-familia*. Hay muchas actividades de índole social que pueden realizarse en beneficio de las familias de empleados o trabajadores y que contribuyen a una positiva integración, con resultados muy benéficos para la empresa y que aportan satisfacción al personal.

Para llevar a cabo las mediciones de calidad de vida se deben usar siempre los servicios de expertos en el tema y se deben de dar a conocer los resultados al personal, además de hacerles saber qué piensa hacer la dirección general al respecto. Se debe mantener una estrecha comunicación con los trabajadores e, incluso, procurar que participe el sindicato, si es que hay.

6.4.2. Sensibilización y desarrollo del personal.

Es muy importante la preparación para el cambio, así como hacer conscientes a los involucrados de que en éstos tiempos y circunstancias es indispensable realizar las cosas de manera diferente.

El proceso debe iniciarse en la cumbre, la concientización y capacitación debe empezar en el grupo directivo para que éste sirva de ejemplo, ya que debe demostrar con hechos y actitudes su fe en el sistema y apoyo para el mismo.

La capacitación masiva en todos los niveles es una estrategia indispensable para sostener y mejorar la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen.

Debemos recordar que la calidad comienza por las personas, y que ellas son las que, finalmente, “constituyen” la calidad en el producto o servicio. Luego entonces, toda inversión en su capacitación redundará en efectividad, cero errores y satisfacción en el trabajo, calidad en diversos aspectos, incluyendo el personal y el familiar.

FIGURA 6.1

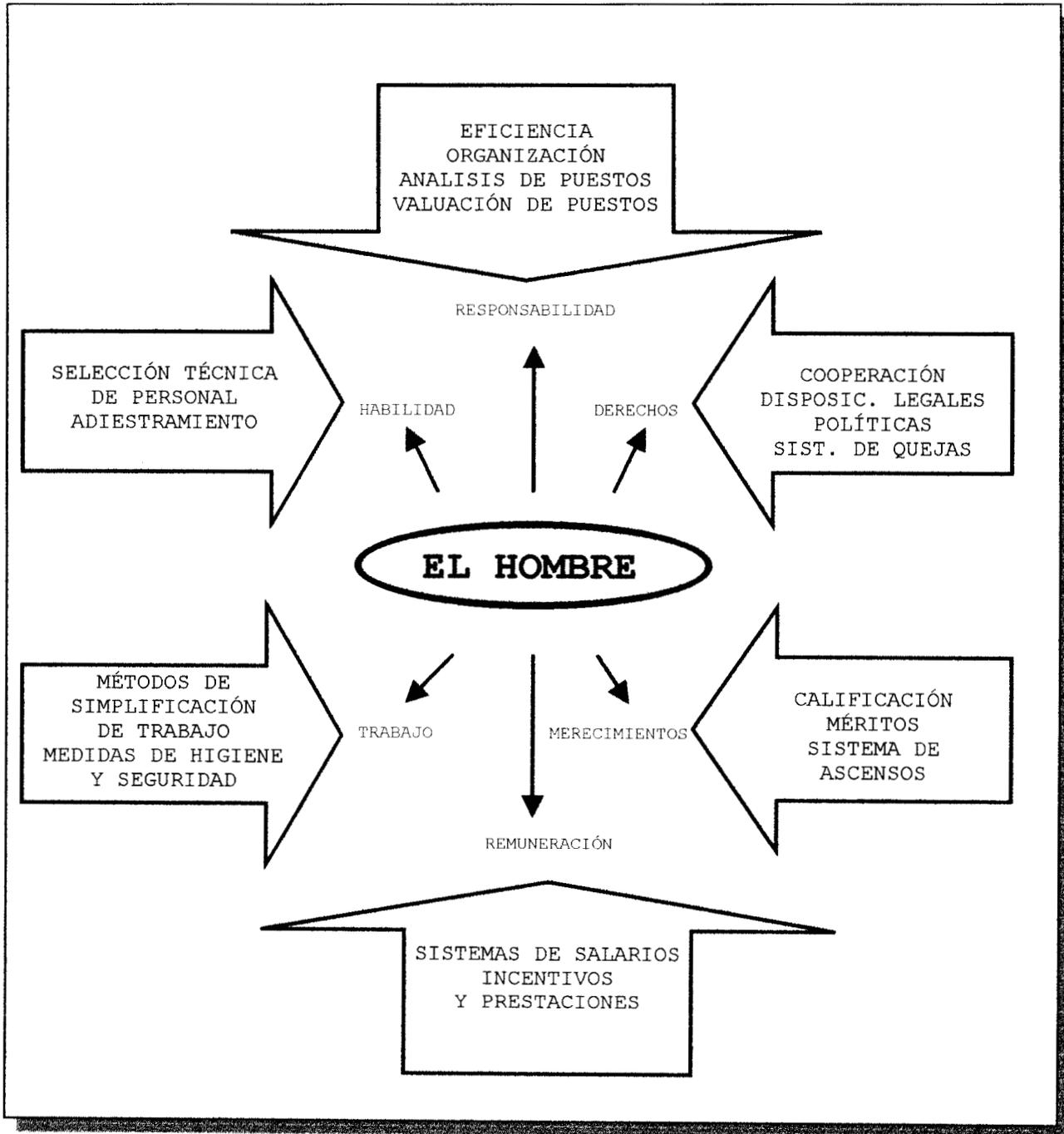
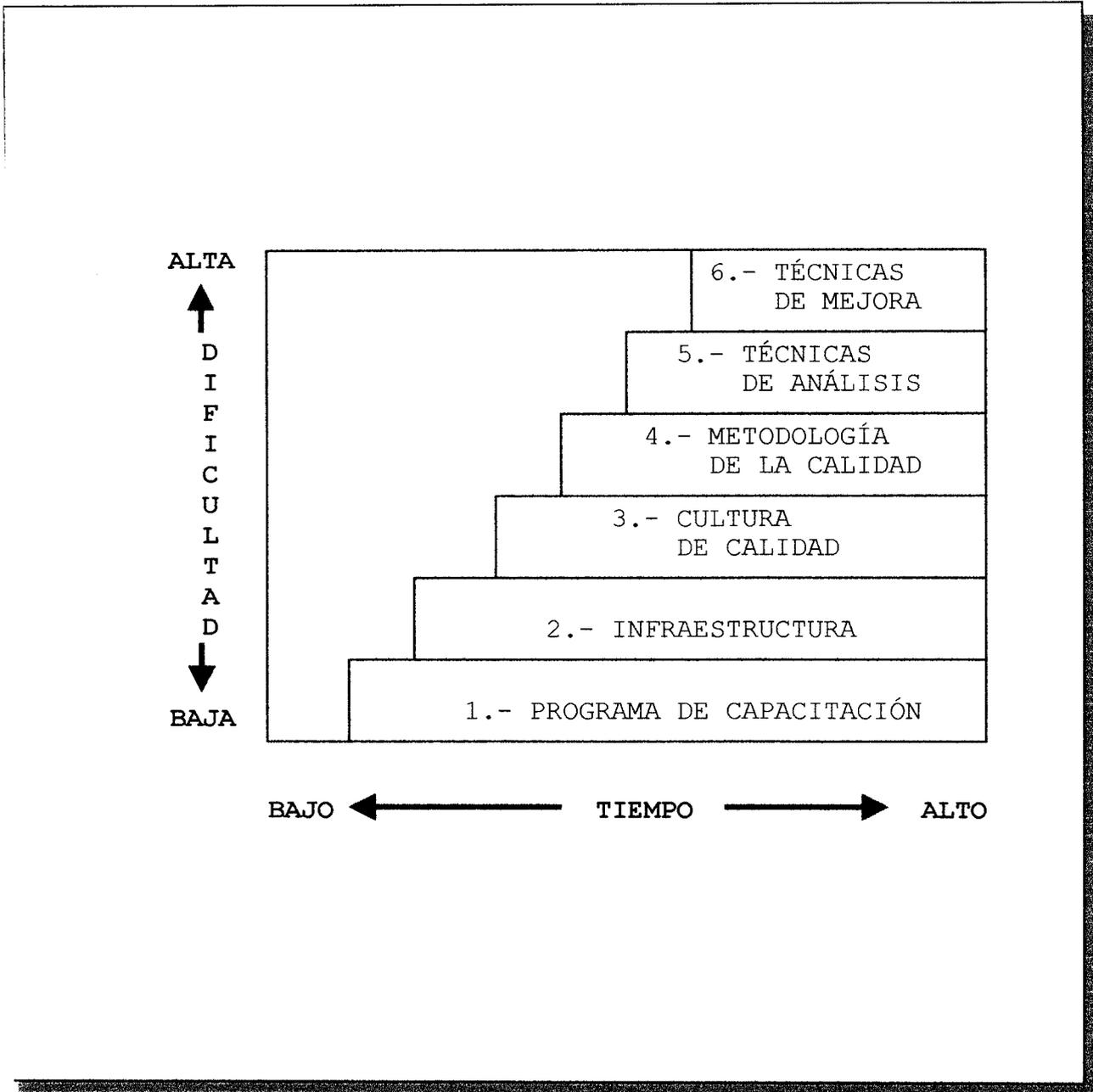


FIGURA 6.2



CAPITULO 7:
" AMERICAN EXPRESS
Y
LA CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL "

Un claro ejemplo de cómo se aplican los conceptos de calidad en el servicio en una empresa, nos lo proporciona la organización American Express México. Esta unidad económica ha implementado un modelo de calidad total desde 1991 que le permite desarrollar las cualidades personales e intelectuales de sus integrantes, con el objetivo de aprovechar óptimamente los recursos económicos y materiales para lograr un alto índice de satisfacción al cliente. A continuación desarrollaremos el modelo original de calidad total implementado por la empresa para mejorar su funcionamiento; en base a él y a las modificaciones hechas por la misma empresa, hemos aplicado nuestro modelo de dirección por calidad al proceso del servicio al cliente que sigue American Express, para conocer los lineamientos que permiten satisfacer a los clientes.

7.1. COMPARACION HISTORICA DE AMERICAN EXPRESS MEXICO-ESTADOS UNIDOS.

Es importante tener por lo menos un conocimiento general de los antecedentes históricos de American Express México y American Express E.U., por ser México la filial de estudio y E.U. el país donde nace y tiene sus oficinas principales esta compañía es por ello y para facilidad del lector, que esta información se encuentra resumida en el siguiente cuadro.

| | MEXICO | AÑO | ESTADOS UNIDOS |
|---|--|------------|--|
| 1 | Abre sus puertas en Acapulco una pequeña oficina de la Wells Fargo, su objetivo era el de brindar el mejor servicio turístico a los viajeros de la ruta de vapor de San Francisco. | 1841 | Henry Wells funda la Wells Co., solucionando uno de los grandes problemas de aquella época: "El transporte de valores y mercancías con seguridad |
| 2 | La Wells Frago inicia sus operaciones en la Cd. de México instalando sus oficinas en el Palacio del Duque de Albuquerque, en la calla de Donceles. | 1850 | La Wells Fargo se une a dos firmas más para así formar American Express Co. uniendo ciudades de costa a costa y de frontera a frontera. Se cubre el territorio de la Union Americana, satisfaciendo las necesidades de transporte de artículos costosos. |
| 3 | Se suspenden las actividades al estallar la Revolución Mexicana. | | |

| 0 | MEXICO. | AÑO | ESTADOS UNIDOS |
|---|--|------|---|
| 5 | Renace la calma en nuestro país y todos los esfuerzos de la Cia. se encaminaron a incrementar el turismo desde cuba y los Estados Unidos. | 1850 | Cada idea produce otras más audaces que las anteriores. Se antepone el concepto de servicio al cliente por sobre cualquier otro, y no importan los riesgos o la audacia de la propia iniciativa. |
| 8 | Se lanza al mercado la tarjeta American Expres | 1882 | El giro postal desarrollado por American Express, permite enviar de manera segura dinero en efectivo por correo. |
| 8 | La Wells Fargo mexicana cambia su razón social por la de American Express Co. México S:A. operando en forma integrada con tres divisiones: Tarjetas, Viajes y cheques de viajero. | 1891 | American Express desarrolla los cheques de viajero; documentos cobrables a nivel internacional. Para cada demanda, la compañía tiene una respuesta agil, certera y audaz. |
| 5 | Debido al constante aumento en el volumen de clientes, además del terremoto sufrido en la Cd. de México, el depto. de viajes, hasta entonces en la zona rosa, fue reubicado en las nuevas oficinas de patriotismo (actuales oficinas). | | Si la gente tiene necesidad de viajar... y alli esta American Expres, una mano amiga que orienta, conduce, protege... los servicios se multiplican: Tarjetas, revistas, acciones, valores. Hoy American Express es número uno en tarjetas, en viajes y en cheques de viajero. |

7.2 AMERICAN EXPRESS CORPORACIÓN MÉXICO.

7.2.1 Valores de Servicio.

American Express México es una empresa de servicio que actualmente cuenta con los siguientes **"Productos"**:

- 1.- Tarjeta American Express (verde).
- 2.- Tarjeta "Gold Card".
- 3.- Tarjeta "Platinum Card".
- 4.- Tarjeta "Corporate Card".

- 5.- Tarjeta "Gold Corporate Card".
- 6.- "Travellers Check".
- 7.- "Travellers Service".

American Express tiene sus oficinas principales en la Ciudad de Nueva York y subsidiarias en 125 países donde prestan sus servicios 30 000 empleados. La empresa Internacional American Express opera hasta el momento 120 oficinas de viaje en territorio nacional, entre oficinas propias, representantes y oficinas de servicios de viajes dentro de las empresas, y a más de 1700 oficinas en diversos países, convirtiendo a México en uno de los principales centros de operaciones fuera de Estados Unidos. La presencia de American Express en México data de mediados del siglo pasado, desde 1852 cuando abrió sus puertas en Acapulco su primer oficina foránea en el mundo.

En 1963 introdujo a territorio nacional su tarjeta y empezó su crecimiento con los llamados servicios integrados de viaje, que además de las tarjetas comprenden también los servicios de viaje y los famosos "Travelers Cheques", los que fueron creados por esta compañía hace 104 años. Los Travelers Cheques American Express tienen aceptación mundial y, en caso de pérdida o robo, son reembolsables generalmente en 24 horas.

El área de tarjetas comprende a la tarjeta American Express "The Gold Card" y "Platinum Card", instrumentos de pago ampliamente reconocidos en todo el mundo, y que brindan privilegios como el programa de beneficios a los miembros, seguros de vida, seguros contra accidentes de viaje, seguros para equipaje y promociones en establecimientos selectos y acceso al Club Centurión en la sala internacional del aeropuerto de la Ciudad de México - beneficios exclusivos para las tarjetas The Gold Card, The Gold Corporate Card y The Platinum Card -, entre otros beneficios.

Una de las áreas de mayor desarrollo ha sido la de viajes, que ha extendido sus servicios y cobertura por todo el país. Esta área incluye mayoreo, menudeo, turismo receptivo, turismo de exportación, así como representaciones de navieras y hoteles como Agentes Generales de Venta. A su vez, ofrece los servicios de mayor calidad y profesionalismo para atender las necesidades de viajes del hombre de negocios, a través

del Sistema Empresarial de Viajes American Express y que comprende además de servicios de Viajes a empresas, La tarjeta Empresarial y a la Gold Corporate Card, la cual se ofrece únicamente por invitación.

En 1993 se lanzó en México la Platinum Card que se apoya en un centro de especialistas que auxilian a los tarjeta habientes las 24 horas del día y los 365 días del año. La tarjeta ofrece disponibilidad de dinero en efectivo a nivel mundial, salas de espera exclusiva en los aeropuertos, seguros y acceso a programas especiales donde el tarjeta habiente tiene trato preferencial en los hoteles y restaurantes más importantes. Así mismo, The Platinum Card ofrece el servicio de Worldwide Personal Assistance donde el tarjeta habiente podrá solicitar la compra de artículos y regalos en cualquier parte del mundo desde su hogar. Esta tarjeta también se obtiene únicamente por invitación.

La tarjeta personal tiene una cuota anual de 60 dólares; la Gold Card de 150 dólares y la Platinum Card de 300 dólares.

Hoy en día son más de 37 millones las tarjetas American Express aceptadas en más de tres millones de establecimientos en todo el mundo.

American Express Company registró al segundo trimestre de 1995 utilidades por cuatrocientos diez millones de dólares, lo que representó un aumento de 14% a los 359 millones reportados en el mismo período al año anterior.

7.3 APLICACION DEL ESQUEMA DE DIRECCION POR CALIDAD EN AMERICAN EXPRESS.

En México, American Express tiene quince años con el concepto de CALIDAD. Se empezó a ver que el concepto de calidad era muy **estático** (que era lo contrario a lo que Edward Deming explicaba en su filosofía).

A nivel corporativo, se empezó a cambiar la cultura basándose en los principales exponentes de la calidad total (Deming, Crosby e Ishikawa); y crean sus propias teorías

a nivel corporativo, a través de las cuales pudieron conocer sus defectos y deficiencias. Entonces se crea el departamento de **Performance Engineering** (Ingeniería Industrial), mediante el cual lograron realizar cambios proactivos, permitiéndoles desarrollar así las estrategias con las cuales enfrentaron sus debilidades.

7.3.1 Primer paso: Estrategia.

Para dar una respuesta a las exigencias de calidad que determinaba el entorno y la empresa misma, se aplicó el concepto de *Quality Assurance* (desde 1993, a nivel corporativo). Al crear el departamento de *Quality Assurance* tenía como objetivos medir los niveles de Desempeño y Calidad en los Procesos. Había que cubrir tres puntos básicos:

- a) "*Timeliness* " : Es el de revisar el tiempo de proceso de una solicitud de tarjeta por ejemplo; donde se mide desde la solicitud del posible cliente, hasta que recibe su tarjeta por correo o su notificación de rechazo.
- b) "*Accuracy* " : Es medir ¿Qué tan bien se hace?. Por ejemplo, se vigila de manera discreta a los empleados del centro de Atención al Cliente, y se evalúa: tono de voz, cortesía, rapidez y por lo tanto la satisfacción del cliente.
- c) "*Responsivness* " : ¿Qué tan agusto se sienten los clientes en el establecimiento? Se miden aspectos como el decorado, sillones de espera, sanitarios, etc.

En American Express México la filosofía de trabajo y servicio al cliente se expresa así: *"Sólo debemos prometer al cliente lo que podemos ofrecerle, pero debemos entregarle más de lo que se le prometió".(25)*

Uno de los aspectos clave de American Express es el de no tomar decisiones *aisladas*; el trabajo en equipo es vital y se trata de involucrar a todas las áreas, de manera que se sientan parte de una gran maquinaria y sin ellos no es posible avanzar hacia ningún lado. Parte de su filosofía de calidad, American Express tiene el empeño de ser buenos ciudadanos y el de aportar algo a la comunidad (eventos filantrópicos, dar a conocer su cultura de calidad, etc.), todo enfocado "*al logro de la excelencia*".

Debido al gran empeño de su gente por participar y aportar lo mejor de ella a

la sociedad, es que American Express otorga el premio denominado "*Ir más allá del cumplimiento del deber*", (**Call Beyond The Duty**). Eso demuestra que para American Express su gente es el motor para impulsar la cultura de calidad total. (26)

MISIÓN

La misión de American Express (México) es la de continuar siendo el líder en las ramas de servicios financieros y de viaje en el país. Esto deberá ser logrado a través de proveer productos y servicios de la más alta calidad a nuestros clientes de acuerdo al prestigio de American Express, reforzando el sentimiento de nuestra membresía. Queremos ser vistos como la organización más **eficiente** y **confiable** en el mercado, con la **gente** de mayor talento.

Principios.

Esta misión está fundamentada en los principios primordiales para darle factibilidad a la misma:

- Hacer de la calidad la responsabilidad de cada uno
- Tener una estrategia de calidad bien articulada
- Administrar para y con calidad
- Emplear personal de calidad.

Visión.

- ◆ Necesidad y expectativas del cliente motiva todo lo que hacemos.
- ◆ Conocer los cambios constantes sobre las necesidades y expectativas del cliente y empleados.
- ◆ Deleitar a nuestros clientes.
- ◆ Forma de hacer negocios.

Proceso de calidad total en American Express (México).

Este modelo fue con el que American Express ganó el Premio Nacional de Calidad en 1990. El objetivo no era ganar el premio sino hacer una evaluación de ellos mismos. American Express fue la primera empresa desde 1990, en servicios, en obtener este premio y desde entonces ninguna otra empresa de su ramo lo ha ganado.

Toda esta filosofía está fundamentada en los "*Blue Box Values*" y como eje

de este modelo de calidad total es la SATISFACCION AL CLIENTE. Los puntos que conforman la cultura de calidad total en American Express son:

- 1.- Liderazgo
- 2.- Expectativas del cliente
- 3.- Aseguramiento de la calidad
- 4.- Entrenamiento
- 5.- Involucramiento y reconocimiento
- 6.- Desarrollo de proveedores

7.3.2 Segundo paso: Estructura.

LIDERAZGO

Compromiso Gerencial

Valores de servicio:

CALIDAD : Grado de excelencia.

CONFIABILIDAD : Disponibilidad en cualquier lugar, en cualquier día y hora.

INTEGRIDAD : Cumplir lo que se promete a través de un código moral ético.

SEGURIDAD : Estar presentes en necesidades cotidianas o de emergencia.

Consejo de Calidad

Está integrado por la alta dirección de American Express (Directores, Vicepresidentes, etc.) y constituido por un sistema de información en cascada; es decir, la información vertical, de arriba hacia abajo, a todos los niveles y departamentos de la organización. Es mediante este tipo de información que se trata de descentralizar las decisiones y corregir las deficiencias desde el gerente hasta el último trabajador con el fin de que todos participen en la satisfacción del cliente.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es vital para desarrollar las mejoras y los acuerdos a los que se llegan mediante el consejo de calidad, puesto que con la planeación estratégica definen los objetivos hacia donde quieren llegar, con una visión flexible del futuro a corto y mediano plazo, siempre respaldada por los principios de trabajo y los valores de American Express.

Programa de Involucramiento Gerencial

Este programa tiene dos metas u objetivos principales:

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

Algunas de las medidas que se han desarrollado dentro de American Express para incrementar la participación e involucramiento de los altos directivos son:

- a) Comprometerse totalmente hacia la calidad por la gente que es líder (hacia el AEQL).
- b) Se realizan encuestas de evaluación entre la gente del mismo nivel de dirección (gerente-gerente, director-director) sobre sus colaboradores con el fin de unificar los criterios y trazar un objetivo común. La información se envía al nivel directivo para desarrollar la planeación estratégica y se pasa a recursos humanos para implementar el desarrollo organizacional.

En el siguiente esquema se muestra como los directivos de American Express están completamente involucrados en las diferentes operaciones que se realicen dentro de la empresa.

| NOMBRE | PUESTO | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|---------------|---------------------------------------|------------------------|--|
| Joe Acevedo | Vicepresidente de Sistemas | - Llamadas de Cruceros | - Monitoreo Oficina Satelite |
| Jorge Paredes | Director de Servicios Administrativos | - Llamadas de Crédito | - Monitoreo Correspondencia. Servicio a Clientes |
| Pedro Borja | Gerente de Planeación de Rec. Hum. | - Visitas a Recepción | - Llamadas de Reemplazos |

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Satisfacción en Transacciones Específicas

El departamento de mercadotecnia se encarga de diseñar cuestionarios sobre los diferentes servicios que realiza American Express, los cuales entrega a una empresa externa para que los aplique. Los diferentes servicios en los que se basan los cuestionarios son:

- ▲ Aclaraciones por carta.
- ▲ Aclaraciones en el centro de servicio telefónico.
- ▲ Reemplazos de tarjeta.
- ▲ Autorizaciones (problemas con tarjeta).
- ▲ Crédito y cobranza.

Es mediante la aplicación de los cuestionarios relacionados con los diferentes servicios que American Express presta, que se llegan a conocer las expectativas del cliente, para así poder mejorar el servicio.

Sesiones de Grupo

Estas sesiones de grupo o "*Focos Groups*" consisten en invitar a los usuarios de American Express a participar en reuniones, en las cuales se tratan aspectos con relación a los servicios que reciben de la compañía.

Se les pregunta sobre las promociones que les gustaría que se hicieran con respecto a los hoteles, líneas aéreas, arrendadoras, etc.

También se les pregunta del trato que han recibido cuando han utilizado los diferentes servicios de American Express, es así que mediante estas sesiones de grupo pueden implementar nuevas estrategias para satisfacer las expectativas del cliente y continuar dentro de sus preferencias.

7.3.3 Tercer paso: Ejecución (Resultados obtenidos).

a) Posicionamiento en el Mercado

El mercado de American Express se ve incrementado día con día, debido al interés de la compañía en satisfacer al cliente, y de esta manera ha logrado ser líder en su ramo, porque siempre tratan de mejorar sus servicios y hacerlos más eficientes.

Un factor importante en donde se reciben y se resuelven los problemas de los usuarios es a través del servicio telefónico, ya que es aquí donde comunmente se dirigen las personas para resolver sus diferentes problemas con respecto a los servicios: por facturación, reemplazos, autorizaciones, cobranzas, viajes, reservaciones, etc.

Es de vital importancia para tener un mejor posicionamiento en el mercado, el cuidar las expectativas del cliente con nuevas y mejoradas ideas, para darle siempre un servicio de excelencia a los usuarios, que trae consigo la fidelidad del cliente a la empresa; un ejemplo es el reemplazo de la tarjeta en menos de 24 horas.

Se puede decir que American Express siempre está en busca de responder a las necesidades y expectativas del cliente, basándose en la amabilidad y cortesía con que se resuelven las dudas y se ayudan a resolver los problemas con los que se enfrentan los usuarios.

b) Mercado potencial mexicano.

El mercado mexicano juega un papel relevante para American Express, por lo que invierte en la automatización de sus sistemas y en nuevos servicios para sus tarjetahabientes.

Si bien en la sede neoyorquina de American Express TRS Inc. se monitorea la operación de 1,700 oficinas esparcidas en 175 países, el mercado mexicano juega hoy en día un rol de gran importancia dentro de la estrategia corporativa, para la cual se cocinan ambiciosos planes de desarrollo e introducción de nuevos productos. Es el momento de la especialización a fondo, al estilo del primer mundo, un nicho de servicios al que esta firma pretende sacarle jugo.

Aunque los detalles de muchos de estos proyectos se mantienen en total secreto, como la posible apertura de un banco y de una oficina de diversos servicios financieros, Edmundo Pérez-de Cobos, presidente de American Express Co. (México), señala que "el TLC nos da las opciones y estamos en conversaciones informales con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para estudiar si es eso lo que queremos hacer. A pesar de ser transnacional, somos una empresa muy mexicana que seguirá trabajando en el turismo y otros nichos de mercado".

Es un hecho que, con sus más de 3.5 millones de establecimientos afiliados en el mundo, la empresa mantendrá su política de no utilizar sus tarjetas como instrumento de crédito. "Con esto nos hemos ganado la envidia de las instituciones crediticias mexicanas, ya que mantenemos los niveles de cartera vencida más bajos del sistema financiero", asegura Pérez-de Cobos. Es decir, el interés de American Express no es tener grandes volúmenes de plástico sino "tener tarjetahabientes que usen la tarjeta".

El Crecimiento Sigue.

En la última década del siglo, la compañía proyecta en México una tendencia de crecimiento "moderado" con un número de cuentahabientes "limitado". Para ello planea invertir \$20 millones de dólares a fin de renovar los sistemas de automatización que, en opinión de Pérez-Cobos, los colocará a la vanguardia tecnológica por lo menos de aquí al año 2010.

Como parte de las operaciones concentradas en el mercado ejecutivo y los servicios corporativos a partir de la apertura comercial, en la que la clave fue la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio norteamericano (TLC), American Express lanzó en los noventas sus instrumentos financieros más exclusivos: The Corpore Gold Card y Platinum Card.

Al fin y al cabo, el consorcio no ha sufrido mucho con las difíciles pruebas que ha puesto la economía nacional en el último año y medio: en 1994, en medio de un ambiente casi recesivo, American Express mantuvo una dinámica de crecimiento de 20%, al sumar ventas por \$2,107.3 millones de nuevos pesos, ocupando el vigesimo octavo lugar entre las "Quinientas empresas más importantes de México" (27). Además

registró un crecimiento en la generación de empleos así como en la remuneración a asalariados, pasó de \$500 millones a \$650 millones de nuevos pesos. Y aunque los pronósticos para este año son menos ambiciosos, proyecta mantener un incremento en sus facturaciones de dos dígitos, lo cual superará con creces el crecimiento de la economía en su conjunto.

Pérez-de Cobos tiene su explicación: "El hombre de negocios y el nivel de los individuos que tienen la tarjeta están muy integrados al resto de las economías mundiales, por lo que deben vestirse, viajar y vender".

En viajes, precisamente, es donde American Express sigue manteniendo una presencia creciente, y pretende seguir en el camino con sus más de 90 oficinas de viaje en el país, entre propias, representaciones e inplants (dentro de las instalaciones de cliente). La prueba es que el año pasado lanzó su programa Membership Miles, de la mano de Aeroméxico en el comienzo, mediante el cual otorga millas adicionales a sus cuenta habientes por cada dólar gastado con la tarjeta. Mas recientemente el programa se rebautizó Membership Rewards al ampliar su espectro de servicios con un mayor número de compañías afiliadas: además de las aerolíneas, participan cadenas hoteleras, arrendadoras de autos, restaurantes, etcétera.

Por otra parte, en cheques de viajero, American Express dice operar 40% del mercado mexicano, donde compite principalmente con Thomas Cook.

c) Los Gastos del Viajero.

Hoy día, México es uno de los mercados de viajes corporativos más dinámicos del mundo: \$1,800 millones de dólares se gastaron en 1992 (mientras en 1989 ascendieron a \$1,360 millones). Por lo mismo, y aunque parezca paradójico, American Express puso en marcha una gerencia de consultoría orientada a reducir los gastos de representación de medianas y grandes empresas.

En el primer semestre del año, la compañía efectuó varios estudios a nivel nacional sobre sistemas de pago, así como tarjetas empresariales y políticas de viaje con firmas como Kodak, Industrias Dupont, Resistol y Telmex, que repercutieron en

ahorros de 15% en promedio en estos gastos. Esta gerencia, que en Estados Unidos tiene quince años y dice haberle ahorrado a 300 empresas \$100 millones de dólares, espera captar una cartera de 45 clientes para fines de 1994.

Según el más reciente estudio (1993-1994) de American Express sobre los gastos de viaje y representación en México, centrado en las 14,531 empresas mexicanas que cuentan con 100 o más empleados, la gran magnitud de estos gastos exige que las compañías presten atención a su manejo. Un poco más de cuidado y organización puede surtir grandes efectos para mantener estos costos bajo control. Se necesita una política que los regule y debe definirse en un documento claro y completo que refleje fielmente las necesidades actuales del negocio y el valor que se obtiene por el dinero invertido, que es la piedra angular en el control y reducción de los gastos asociados con los viajes, y debe considerar los factores: aerotransporte, hospedaje, renta de autos, etcétera.

Por lo pronto, intentando ser consistente con su slogan de "la membresía tiene sus privilegios", la firma continúa con su estrategia de ofrecer otros servicios de valor agregado a sus tarjeta habientes. Además de los ya señalados anteriormente, en agosto se anunció sus alianzas con Grupo Financiero Inverlat para la operación y uso recíproco de varios servicios, como el deposito de pagarés de American Express en la red nacional de sucursales de Comermex, acceso a los cajeros automáticos y campañas compartidas entre otras cosas. Por su puesto, el proyecto más importante -de realizarse- sería el ingreso de American Express Bank. De cualquier manera, y a pesar de la incertidumbre vivida en los meses recientes, México es uno de los 10 mercados internacionales estratégicos de mayor crecimiento para American Express TRS Inc.

7.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Aquí se maneja todo lo relacionado con respecto a los tiempos y calidad en los procesos que tienen que ver con las siguientes áreas:

- * Area tarjetas
- * Area viajes
- * Ingeniería Industrial

Entrenamiento.

La filosofía de American Express está basada en tener un profundo respeto y tomar en cuenta a las personas como punto fundamental de su existencia como compañía.

Los siguientes puntos entran dentro de esta filosofía:

Las personas somos primero (filosofía)

- ◆ 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 Tú: mensaje 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.
- * American Express promete calidad, confiabilidad, seguridad e integridad y cumple esta promesa.
- * Las transacciones satisfactorias requieren trabajo de equipo por parte de los empleados en los diferentes departamentos.
- * El propósito de Aseguramiento de la Calidad es garantizar que la Compañía esté ofreciendo de una manera consistente el tipo de Servicio que satisface a nuestros clientes.

7.4.1 Involucramiento y reconocimiento.

Dentro de este punto se han desarrollado estrategias para:

- * Programas de calidad y rentabilidad
- * Tips de calidad
- * Great performer

E objetivo del programa de rentabilidad y confiabilidad es: Incrementar la rentabilidad del negocio y el nivel de calidad del servicio a través de la participación activa de todas las áreas funcionales a todos los niveles de empleados.

7.4.2 Estrategias.

- Desarrollo e implantación de una campaña destinada a impactar la cultura de la compañía
- Crear conciencia de la importancia de cada empleado en el aumento de Productividad/Calidad.
- Fomentar la generación e implantación de ideas a través del trabajo en equipo, promoviendo una participación activa y obligatoria de todos los empleados a través de objetivos específicos fijados por ellos mismos.

7.4.3 Desarrollo de proveedores.

American Express a través de los años ha buscado a proveedores que se comprometan con ellos en la búsqueda y desarrollo de calidad en el servicio que prestan a esta empresa. Para poder brindar a sus clientes un servicio de excelencia que involucre a todo lo que tiene que ver con la compañía; está conformado por:

- * Compañías de mensajería
- * Agencias de investigación

7.5 MODELO DE MEJORA CONTINUA DE AMERICAN EXPRESS.

Con la participación en el Premio Nacional de Calidad, American Express pretendía no sólo ganarlo, sino detectar sus fortalezas y debilidades para medir de alguna manera sus posibilidades de crecimiento y alcances. Estas fueron investigadas por el departamento de Quality en conjunción con todos los departamentos que integran esta compañía a través de un estudio minucioso al interior de la organización, sin descuidar el ambiente externo ya que los cambios que ocurren en este son de gran importancia para el buen o mal funcionamiento que pueda tener American Express. (ver figuras 7.2 y 7.3)

Debilidades:

- Reforzar entrenamiento (con respecto a la calidad)
- Participación más activa por parte del nivel ejecutivo
- Reafirmar el compromiso
- Resistencia al cambio.

Amenazas.

- Competencia más agresiva por:
La apertura comercial,
Reprivatización de la banca y,
Mejoramiento en la calidad del servicio.

Oportunidades.

- Mercado potencial
- Ventaja competitiva
- Innovación

Esto creó el ***Total Quality Management*** (AEQL), que es la marca de Calidad Total de American Express y que es el compromiso permanente por parte de la dirección que va enfocada hacia una visión cuyos objetivos son:

- Anticipar, cumplir y exceder las expectativas de todos sus clientes en el mundo.
- Proporcionar un valor superior de servicio.

El modelo anterior se fundamentaba en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos. Ahora se preocupa también por sus **clientes internos**, es decir, sus empleados y la satisfacción de sus necesidades por igual, ya que representan un medio básico para alcanzar los objetivos de American Express. Entonces se crea un nuevo modelo de mejora continua de la calidad que forma parte del AEQL.

7.6 EL NUEVO MODELO DE CALIDAD.

American Express trata de ser una organización comprometida con la calidad de manera PERMANENTE; es por ello que la mejora continua de sus procesos debe

estar en constante evaluación e innovación de acorde a las exigencias externas e internas de la organización a fin de seguir satisfaciendo las necesidades de sus CLIENTES.

El nuevo modelo de mejora continua no difiere mucho del modelo anterior, sólo presenta algunas modificaciones que los hacen más actual: **El punto central es:** "La Cultura de la Calidad Total":

- * Satisfacción de clientes y empleados
- * Mejora continua
- * Valores de American Express (Blue Box Values)
- * Alineamiento organizacional
- * Compromiso hacia la calidad.
- * Políticas de calidad:

Anteponer siempre los intereses del cliente: realización de diversas acciones para mejorar los servicios a clientes, como la firma de convenios con diversas instituciones bancarias, para agilizar el pago a establecimientos, pagos de tarjetas mediante débito directo y venta de Travelers Cheques.

Buscar continuamente la calidad en todo lo que hacemos: la filosofía de AMEX siempre ha estado ligada a la calidad, tanto de la gente que labora aquí como de los productos. Un ejemplo de ello se han llevado a cabo diferentes proyectos para el mejoramiento de la calidad en los servicios y procesos como el Floor Manager, la reducción en el tiempo de investigación para la aprobación de tarjetas, las constantes pruebas de correo, las pruebas piloto y la puesta en marcha del crédito directo y el pago a establecimientos mediante sucursales bancarias (con la subsecuente eliminación de centros de pago), la optimización de reportes en diferentes áreas, disminuyendo con ello el consumo de papel. Además son palpables los continuos esfuerzos de todas las áreas en los procesos de re-ingeniería para hacer más eficientes nuestras operaciones.

Tratar a nuestra gente con respeto y dignidad: se llevan a cabo diversos programas encaminados a desarrollar y a mejorar las habilidades de liderazgo entre los gerentes y directores. Se dió mayor impulso al programa de Análisis y Mejora del Clima

Organizacional (AYMCO), encargado de establecer lazos más eficientes y ágiles entre los empleados y la empresa. Dentro de este programa se realizaron visitas por parte del servicio médico de AMEX a algunas de las oficinas en el interior de la república. Se lanzó el programa de reconocimiento AMEXCELLANCE para todos los empleados que siempre dan un poco más del esfuerzo cotidiano.

Ser buenos ciudadanos en la comunidad en que vivimos: la fundación American Express y los empleados AMEX han favorecido con trabajo y recursos a diversas instituciones que luchan en pro del bienestar de la comunidad. Ejemplo de ellos son las aportaciones hechas a la Casa de la Amistad. AMEX participa también con la comunidad mediante la Academia de Viajes y Turismo, institución dedicada a capacitar estudiantes de nivel medio para servir al creciente sector turístico mexicano.

Reflejar en nuestra conducta los más altos niveles de integridad: como parte de la filosofía de American Express, se ha venido trabajando con énfasis en los Blue Box Values, apoyados por el Código de Conducta de la empresa, que se entregó a todos los colaboradores de AMEX. Junto con lo anterior se ha reforzado el compromiso de la gerencia en el sentido de hacer lo que se predica como parte del liderazgo en todas las áreas (Ver cuadro y gráfica de Blue Box Values).

Trabajar en equipo: muchos de los logros alcanzados no habrían sido posibles sin un trabajo en equipo. La sinergia lograda por TMS, Tarjeta Empresarial y el apoyo de áreas como Finanzas, fructificó en la firma de importantes cuentas comerciales; la migración de algunos procesos del área de Sistemas a Phoenix, los convenios acordados con bancos, la emisión del nuevo estado de cuenta y afiliación de los establecimientos tradicionalmente considerados como " hold-outs " (28), son solamente algunas muestras que evidencian la práctica de este valor.

7.7 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS AMERICAN EXPRESS.

FASE I (VALORACION).

- ◆ Requiere del cliente.

- ◆ Mapa actual de procesos.
- ◆ Niveles presentes.
- ◆ Plataforma de función.
- ◆ Areas de mejora.

FASE 2. (ANALISIS).

- ◆ Valoración.
- ◆ Función de procesos.

FASE 3 (IMPLANTACION).

- ◆ Acuerdo entre los participantes acerca de prioridades y mejoras.
- ◆ Solución probada y mejorada.
- ◆ Funcionamiento mejorado.
- ◆ Tener el registro de cómo a mejorado

FASE 4 (ADMINISTRACION).

- ◆ Estar al tanto del funcionamiento de procesos.
- ◆ Corregir fallas
- ◆ Entender el cambio de necesidades del cliente y evaluar impacto del proceso.
- ◆ Trabajar para mantener la mejora continua.

7.7.1 Tecnología y ventaja competitiva.

El resultado al servicio que ofrece la tarjeta tiene mucho que ver con la tecnología que está detrás llevando el proceso de todas las operaciones de la compañía alrededor del mundo en un solo punto: " El centro de cómputo que American Express tiene montado en la ciudad de Phoenix, Arizona; aquí es donde se procesan todas las transacciones que se hacen con la tarjeta.

Frente a las organizaciones líderes en el mercado global de los medios de pago, Visa y Master Card, una de las grandes ventajas que tiene American Express es que "American Expres es American Express en todo el mundo, mientras que Visa y Master

Card son marcas que procesan distintos bancos”.

La ventaja competitiva, radica que la tarjeta American Express ofrece el mismo tipo de servicio alrededor del planeta, algo que Visa y Master Card no pueden hacer si los procesadores son bancos distintos.

La tecnología de proceso centralizado, basada en equipos Mainframe de las firmas IBM, Hitachi y Amdhal, se enlazan con poderosas computadoras que a su vez, en cada país, están en comunicación permanente con las terminales punto de venta y los equipos centrales de los establecimientos comerciales que aceptan pagos con esta tarjeta. Su arquitectura abierta basada en el modelo cliente/servidor es sólo una parte de la infraestructura que está detrás del negocio, pues la asistencia telefónica que la compañía brinda a sus tarjeta habientes se apoya también en sistemas de automatización de llamadas.

Para mantener una operación eficiente American Express sostiene la idea de que la tecnología debe servir, antes que nada, para facilitar el trabajo de sus usuarios y hacer más eficiente a la organización.

En cuestión de sistemas y tecnología American Express parte de la base de que en cualquier empresa de servicios la automatización juega un papel muy importante, porque en la forma que se maneja la información y se entrega a las personas responsables de atender al público, está una ventaja competitiva. Por esta razón, en American Express juegan un papel muy importante las computadoras, porque es el área tecnológica la que provee a los analistas y operadores de la empresa la información necesaria para que realicen su trabajo.

La mayoría de sus procesos se realizan en los sistemas mainframe de IBM, Hitachi y Amdhal que se encuentran en su centro mundial de Phoenix, además ahí se tiene todo lo que es la operación de las tarjetas.

Los viajes, el otro negocio de American Express que opera junto al de las tarjetas de crédito, se procesó utilizando los servicios de otros agentes, como las líneas aéreas.

En México una de las aerolíneas con las que tiene más relación es American Airlines, cuyo sistema de reservaciones está enlazado a una plataforma de PC's que es operada por los consultores de viajes de American Express; la computadora central que procesa las reservaciones la hace un sistema más complejo.

En el ámbito de la tarjeta de crédito, la oficina mexicana de American Express opera un poderoso sistema tecnológico de rango medio, de la firma Stratus, de los conocidos genéricamente como Front and Processor, se utiliza esta marca ya que es tolerante a fallas, similar al de Tandem, aunque Stratus es tolerante a fallas en base al hardware y no al software, que es la diferencia como tandem.

Desde México American Express se enlaza con su centro internacional de Phoenix por dos medios: a través de un enlace satelital que utiliza el satélite mexicano Morelos II y mediante la tecnología de fibra óptica de la Red Digital Integral de Teléfonos de México.

Con esta redundancia la compañía obtiene una disponibilidad del 100% en sus comunicaciones diarias con el centro de cómputo de Phoenix. De hecho más del 98% de las transacciones que se realizan en México con el dinero de plástico de American Express es autorizada en líneas desde Phoenix.

Teléfonos, imágenes y seguridad.

Estos son tres aspectos que tienen que ver con la calidad del servicio que se ofrece a los tarjetahabientes. Las consultas telefónicas, un área en la que los usuarios reconocen el buen nivel de atención que reciben, son críticas para la compañía.

Los equipos de Northerm telecom son la base y lo que respalda el servicio es el sistema conocido como ACDS (Automatic Calling Distribution System). Por medio de este software las llamadas que se reciben en American Express son organizadas y canalizadas a los agentes disponibles, de tal forma que todas las consultas son atendidas. Como el sistema tiene capacidad para generar información estadística de la administración de llamadas, la compañía puede organizar este departamento ex profeso para el lanzamiento de algún nuevo producto o servicio que produzca una mayor

demanda del servicio. También se utiliza tecnología de respuesta automática, que interactúa con la voz del usuario o por la marcación de tonos para ofrecer información relativa a ciertos temas de consulta.

Los sistemas de imágenes para el almacenamiento digital de la información son aplicados principalmente en las instalaciones de American Express en Estados Unidos, aunque en México se utilizan estas tecnologías para procesar el pago a proveedores. El manejo de estos sistemas está comenzando a tomar fuerza en este tipo de negocio. También entre los planes que tiene la organización en México, está la intención de manejar por medios digitales todo el proceso de solicitud y automatización de cuentas nuevas en el producto de tarjeta de crédito.

Otra preocupación de la compañía es la seguridad contra los fraudes en la operación de sus tarjetas. Las tecnologías que aplica en este rubro no son muy diferentes de las que se emplean en otras instituciones financieras y asociaciones de medios de pago.

Una estrategia importante es la aplicación de patrones de gastos que la empresa establece sobre cada tarjeta habiente. Cuando sus sistemas, que monitorean en línea las transacciones realizadas con las tarjetas, detectan un movimiento anormal que sale de los patrones establecidos, se busca un contacto con el usuario para saber si está haciendo mal uso de la tarjeta.

Se creó que algunos mecanismos de seguridad como las claves de acceso o passwords, si son manejados adecuadamente, pueden ser herramientas útiles en la prevención de los fraudes. Para seleccionar a sus proveedores de tecnología, American Express se rige por medio de estándares mundiales que dictan el tipo de tecnología que quiere utilizar de acuerdo con sus estrategias de negocio; buscan dotar de la misma tecnología a todas sus instalaciones en el mundo.

En cuestión de sistemas, la organización va con las tendencias de la industria de las tecnologías de información. El proceso de la información y su aplicación adecuada resultan vitales para la competitividad que deben tener las empresas de servicios

financieros; entre más información se tenga se podrán tomar mejores decisiones, siempre y cuando la información sea depurada, accesible y relevante para los fines del negocio.

Esto es cierto particularmente en el negocio del dinero de plástico, donde el proceso de la información es una de las inquietudes de quienes desarrollan las nuevas tecnologías que en el futuro cambiarán en el mercado. Uno de estos nuevos desarrollos es la tecnología de la tarjeta chip o tarjeta inteligente, que ofrece un manejo más seguro y eficiente de la información para múltiples aplicaciones. Sin embargo, se trata de un proceso que todavía llevará tiempo para que sea una realidad ya que ha habido distintos desarrollos pero ninguno con éxito suficiente como para reemplazar a la banda magnética.

En la visión de American Express, el mercado está evolucionando cada vez más hacia un mayor uso del dinero de plástico, como medio de pago en lugar del efectivo. Desde el punto de vista de los usuarios y los comercios la tarjeta les puede dar mayor seguridad en sus transacciones diarias, no sólo en el aspecto de los fraudes sino en situaciones de extravío del dinero o situaciones similares.

En la búsqueda de desarrollos tecnológicos que apoyen a la empresa a mejorar en el mercado, a American Express no le gusta experimentar, sino más bien les interesa aprovechar la tecnología que ya ha sido probada con éxito.

Antes de comprar tecnología, la compañía busca primero asegurarse de que realmente funcione y le ayude a conseguir sus objetivos. Es muy importante la tecnología en cuanto su uso y como herramienta para facilitar el trabajo, pero no en cuanto a tener el último grito de la moda.

7.8 ALIANZAS COMERCIALES.

7.8.1 Grupo financiero Inverlat - American Express.

◆ Los usuarios de American Express tendrán acceso a los Cajeros Automáticos de Comermex.

- ◆ Inverlat se incorpora al programa Membership Miles de American Express.
- ◆ Por primera vez a nivel mundial American Express expedirá una tarjeta comparativa con marca compartida: American Express/Inverlat.

American Express y Grupo Financiero Inverlat han firmado un acuerdo de cooperación y uso recíproco de servicios. Como resultado del mismo en una primera etapa, se abrirá la red de sucursales bancarios de Comermex a nivel nacional, para que los afiliados de American Express puedan depositar sus pagarés, lo que dará al banco la oportunidad de desarrollar una relación bancaria integral con ellos.

De este acuerdo se derivan acuerdos particulares que permitirán incrementar los proyectos de cooperación, así como desarrollar nuevas oportunidades conjuntas de negocio. Como resultado de este acuerdo de cooperación, American Express podrá aumentar la calidad y oferta de los servicios a sus tarjeta habientes dándoles, por ejemplo, en un futuro cercano, acceso a cajeros automáticos de Comermex para disposiciones en efectivo, contando con opciones para liquidar sus estados de cuenta a través de servicio de telefonía bancaria, cargo automático en cuenta y otros. Otro aspecto importante es que American Express incrementará la penetración de mercado de sus productos clave como la Tarjeta American Express, The Corporate Card y los travelers Cheques por medio de campañas de comercialización conjuntas con Grupo Financiero Inverlat.

Como futuro de este acuerdo, por primera vez a nivel mundial American Express emitirá en México una tarjeta corporativa marca compartida: American Express/Inverlat. Asimismo ambas empresas compartirán las terminales electrónicas que American Express instala en los negocios afiliados y opera en una sola terminal las transacciones de tarjetas American Express, así como provenientes de otras tarjetas domésticas e internacionales que deseen participar.

Uno de los puntos más sobresalientes en este acuerdo es el hecho de que Inverlat se incorpora al programa de Membership Miles (Rewards), de American Express (México), otorgando millas por la contratación de servicios tales como créditos hipotecarios, automotrices, cuentas productivas, etc., premiando además el

comportamiento de pago y el mantenimiento de saldos, respectivamente.

Mediante esta alianza comercial, Inverlat se incorpora al programa Membreship Miles de American Express México, por medio del cual se otorga a los usuarios millas por la contratación de servicios bancarios de Comermex. Este importante acuerdo de cooperación fue firmado por Agustín F. Legorreta Presidente y Director General del Grupo Financiero Inverlat y por Edmundo Pérez de Cobos Presidente y Director General de American Express México. En esta forma, por medio de alianzas con instituciones líderes de reconocido prestigio y a través del desarrollo de ofertas de alto valor a sus respectivos clientes, es que estas dos empresas se mantienen en el nivel corporativo que les ha caracterizado en sus mercados.

7.8.2 Alianza con Telmex.

American Express está siempre buscando nuevos productos que beneficien a sus tarjetahabientes. El lanzamiento de Telcard es prueba de ello. El nuevo servicio permitirá a los tarjetahabientes de las tarjetas Personal Card, Gold Card y Platinum Card de todo el país, a hacer llamadas de larga distancia desde más de ochenta países, utilizando cualquier tipo de teléfono y el costo de las llamadas se cargará a la tarjeta en moneda nacional. Además los clientes inscritos en el programa Membership Rewards recibirán mil puntos en su cuenta al realizar su primer llamada y doble puntaje por cada una de ellas.

Para lanzar el servicio, se envió a los clientes un paquete que contiene una carta con el NIP del TH, un folleto explicativo y una guía de códigos. El tarjeta habiente sólo deberá marcar el número de la tarjeta y el NIP que se indica en la carta para hacer uso de este nuevo servicio, que según se estima se convertirá en uno de los preferidos por los TH. Telcard es el resultado de un gran esfuerzo entre American Express y Teléfonos de México.

7.9 SERVICIOS QUE OFRECE AMERICAN EXPRESS A SUS TARJETAHABIENTES.

- ◆ Seguro Automático contra accidentes de viaje.

Al adquirir con la tarjeta boletos de viaje de cualquier tipo de transporte, usted y toda su familia quedarán asegurados hasta por \$ 300,000.00 por persona y por viaje en caso de muerte accidental.

◆ **Garantía Plus.**

Extiende hasta por un año como máximo, la garantía de los artículos adquiridos con la Tarjeta American Express en México y Estados Unidos.

◆ **Flexibilidad Financiera.**

Sin límite preestablecido de cargos, American Express brinda absoluta libertad financiera y flexibilidad para satisfacer cualquier necesidad personal. Así como la comodidad de cambiar cheques personales hasta por \$ 1,000.00 cada 7 días y realizar los pagos del estado de cuenta en las más de 53 oficinas de servicios de viaje American Express en México, propias y representantes, como en tiendas de servicio y bancos afiliados. boletos de avión, etc.

7.9.1 Requisitos para obtener la tarjeta American Express.

- ◆ Llenar la solicitud para que pueda disfrutar de sus beneficios incomparables.
- ◆ Como solicitante deberá de tener un ingreso mínimo comprobable de \$ 5,200.00 M.N
- ◆ Al aplicar deberá contar con una tarjeta de crédito o comercial, con una antigüedad mayor a un año.
- ◆ Envoy The Gold Card Travel Service.

Cuenta con toda una agencia de viajes por teléfono las 24 horas del día, los 365 días del año, con especialistas dedicados a sus reservaciones de hotel, rentas de autos, cruceros, información sobre el clima del destino a viajar, venta de Traveler Cheques y entrega de documentos de viaje al tarjeta habiente.

- ◆ **Membership Rewards.**
- ◆ **Asistencia global en viajes.**

Servicio de asistencia médica y legal de emergencia en viajes, en México y el extranjero.

- ◆ Seguro automático contra accidentes en viajes.

Con sólo adquirir los boletos con The Gold Card, el tarjeta habiente y su familia pueden ser asegurados por 500,000.00 en caso de muerte accidental.

- ◆ Pérdida y demora de equipaje.

En viajes aéreos, su equipaje queda protegido automáticamente y sin costo adicional, al adquirir los boletos con esta tarjeta.

- ◆ Club Centurion.

Ofrece exclusivas salas de espera en los siguientes aeropuertos: Benito Juárez, Ciudad de México; Buenos Aires, Argentina; Sao Paulo, Brasil; Christ Church, Barbados; Guayaquil y Quito, Ecuador; San Juan, Puerto Rico; y Miami, E.U.

- ◆ Garantía Plus.

Le extiende hasta por un año, la garantía de los artículos adquiridos con The Gold Card en México y E.U.

- ◆ Reservas aseguradas.

En reservas de hotel y renta de autos, The Gold Card le mantiene su reserva hasta el día siguiente de la fecha original de su llegada.

Otros servicios y beneficios que le brinda The Gold Card son:

- ◆ Protección en pérdida o robo.
- ◆ Reemplazo de emergencia.

◆ Servicio de Hotline

La tarjeta personal tiene una cuota anual de 60 dólares; la Gold Card de 150 Dólares y la Platinum de 300 dólares.

Membership rewards.

Membership Rewards es el programa de incentivos de American Express con el que se agradece a los tarjeta-habientes su preferencia y a los establecimientos afiliados su apoyo.

Nació en México en diciembre de 1992, siendo el primero en su tipo y convirtiéndose en la plataforma para su implantación en Latinoamérica. En ese entonces, éste se conocía con el nombre de Membership Miles e incluía solamente el servicio Club Premier de Aeroméxico. Durante los primeros seis meses más de 8,000 tarjeta habientes se inscribieron al programa.

En noviembre de 1994 se cambió el nombre a Membership Rewards con el fin de incorporar otro tipo de establecimientos y recompensas y no limitarlo a ofrecer exclusivamente líneas aéreas.

Actualmente, Membership Rewards tiene convenios con One Pass de Continental; Frecuenta de Mexicana, y Club Premier de aeroméxico, donde el tarjetahabiente podrá obtener boletos de avión, descuentos y ascensos en estas aerolíneas. Así mismo, Membership Rewards también incluye los programas de cliente frecuente de los hoteles Fiesta Inn, Fiesta Americana y Camino Real con noches de hospedaje, descuentos y ascensos de categoría en sus habitaciones, sin costo. Recientemente, se incluyeron los restaurantes de la cadena Grupo Anderson's, a través de los cuales el tarjetahabiente obtendrá desde ropa de línea del Grupo Anderson's hasta una cena de cumpleaños para seis personas.

Para acumular un punto en el programa se necesita la equivalencia en nuevos pesos de un dólar; así, un punto de Membership Rewards equivale a un kilómetro;

mientras que con Continental, un punto equivale a una milla. La transferencia de puntos con los hoteles depende de los lineamientos del programa cliente frecuente que cada uno tiene.

La exclusividad del programa de American Express radica en que los convenios con los establecimientos se efectúan con base en las preferencias del tarjetahabiente American Express.

En 1995, Membership Rewards se introdujo en Australia, Argentina, Brasil, Taiwan y en algunos países de Asia. En la actualidad, el programa se ofrece a nivel mundial, en los mercados más representativos.

Servicio de consultoría American Express.

Para dar orientación acerca de gastos de viaje y representación, así como optimizar recursos, hacer que sus presupuestos rindan, obtener ahorros reales; American Express cuenta con un área llamada Servicios de Consultoría American Express cuya finalidad primordial que persigue es brindar a las empresas asesoría y apoyo especializado, para que detecten oportunidades de ahorro financiero y administrativo en el manejo de gastos en los viajes de los negocios. Este servicio se brinda en México desde hace dos años, con atención personalizada y apoyándose en una vasta experiencia para llevar a cabo detallados estudios sobre gastos de viaje en las organizaciones.

En el último año American Express ha realizado alrededor de 60 análisis de consultoría a importantes empresas, partiendo básicamente de cuatro tipos de estudio, que han arrojado valiosas conclusiones para optimizar los recursos de las empresas:

- ◆ Impacto Financiero: a través de él se ha calculado que las compañías pueden obtener un porcentaje de ahorro hasta del 10% en sus gastos de viaje y representación.
- ◆ Política de viajes.
- ◆ Cobertura: el sistema Tarjeta Empresarial de American Express tiene aceptación en el 100% de las líneas aéreas, 85% de los hoteles de más de tres estrellas, 95% de las arrendadoras de autos y 60% de los restaurantes. Estas cifras dan como resultado un porcentaje promedio de cobertura de 81%.

◆ Método de pago.

El 38% de las empresas que solicitaron los servicios de consultoría utilizan anticipos en efectivo como primordial método de pago, cubriendo con ello hasta el 48% del monto total de los gastos de viaje.

Es importante reconocer el gran desarrollo que ha alcanzado American Express en el campo de la calidad total en México; gracias a la aplicación de su modelo de calidad total la organización se hizo acreedora al premio nacional de calidad en 1990, desde entonces el modelo ha sufrido algunas transformaciones con el objetivo de ir a la vanguardia en los cambios organizacionales que vienen ocurriendo dentro del mundo empresarial.

Debido a la globalización comercial que vienen sufriendo los mercados internacionales, American Express México se encuentra obligada a la aplicación inmediata de los nuevos procesos productivos, ventas y mercadológicos que se desarrollan en su casa matriz de los Estados Unidos, todo esto con la intención de no perder clientes ni mucho menos la posición alcanzada en el mercado de tarjetas en México, ya que éste mercado también se encuentra dentro del proceso de modernización funcional ocasionado por la globalización comercial. Es por ello que todos los productos de American Express se encuentran inmersos en un proceso constante de actualización que considera como parte clave las necesidades cambiantes de los clientes, lo que le permite a la empresa identificar rápidamente los cambios mercadológicos que marcan la pauta para la satisfacción del cliente.

FIGURA 7.1

AMERICAN EXPRESS

BLUE BOX VALUES

**TODAS NUESTRAS ACTIVIDADES Y DECISIONES DEBEN ESTAR BASADAS
Y GUIADAS POR ESTOS VALORES**

PONER LOS INTERESES DEL CLIENTE EN PRIMER LUGAR

UNA BÚSQUEDA CONTÍNUA DE LA CALIDAD EN TODO LO QUE HACEMOS

TRATAR A NUESTRA GENTE CON RESPETO Y DIGNIDAD

CONDUCTA QUE REFLEJE LOS MÁS ALTOS NÍVELES DE INTEGRIDAD

**TRABAJO EN EQUIPO, DESDE LA UNIDAD MÁS PEQUEÑA, HASTA LA
EMPRESA COMO UN TODO**

**SER BUENOS CIUDADANOS EN LA COMUNIDAD EN QUE VIVIMOS Y
TRABAJAMOS**

**EN LA MEDIDA EN QUE ACTUAMOS DE ACUERDO A ESTOS VALORES,
DAREMOS UN SERVICIO SOBRESALIENTE A NUESTROS CLIENTES Y
CONSUMIDORES, LOGRAREMOS ESTAR A LA VANGUARDIA EN
NUESTRO NEGOCIO Y PROPORCIONAREMOS UN MEJOR RENDIMIENTO A
NUESTROS ACCIONISTAS**

FIGURA 7.2

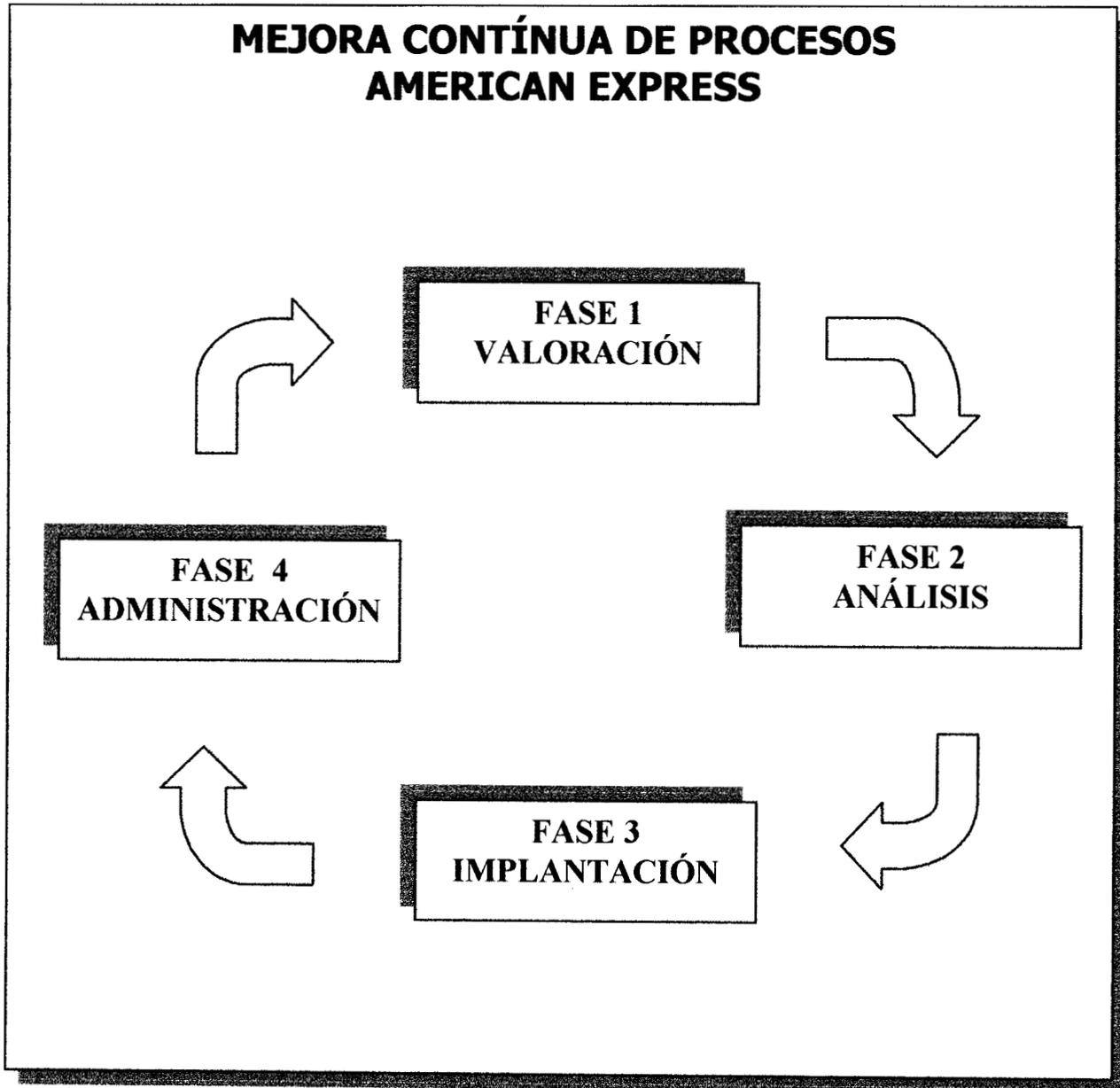
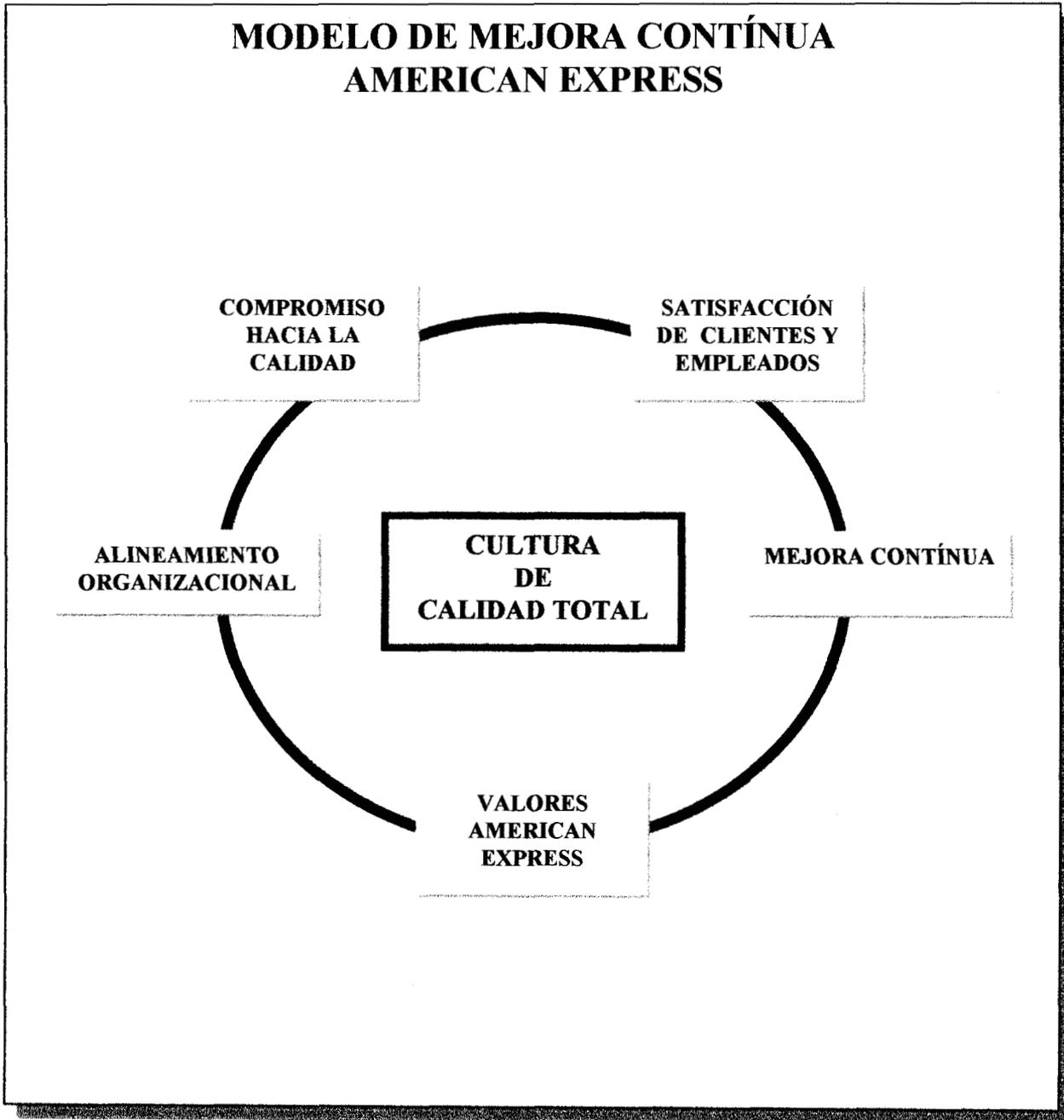


FIGURA 7.3



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Cuando conseguimos hacer las cosas con calidad se elevan los niveles de productividad en lo que hacemos, ya que evitamos desperdiciar recursos y aseguramos que los productos y/o servicios cumplirán con las especificaciones esperadas por el cliente.

Podemos mencionar como las ventajas más relevantes de la calidad las siguientes:

- Evita costos de mala calidad.- los costos visibles de una mala calidad, como los desperdicios, los retrabajos y las garantías representan solamente una fracción de los costos totales que genera la mala calidad.
- Aumenta la rentabilidad.- una manera de mejorar el margen de utilidades operativas sin tener que contratar a un nuevo empleado o agregar un nuevo equipo o vender cierta cantidad mas del producto, es la calidad.
- Aumenta la participación en el mercado.- las empresas que ofrecen productos o servicios de alta calidad, por lo general, tienen una gran participación en el mercado y son las primeras en entrar en el.

Ahora bien, la calidad se debe procurar no sólo en los productos o servicios que recibe el cliente “final”. La calidad debe buscarse en cada actividad que se realice, dado que de ella resultará un producto o servicio terminado dentro del proceso productivo o de servicios.

También debemos de tener en cuenta que la calidad en los servicios específicamente no se mide con reglas, sino preguntándole al cliente si se cumplieron sus expectativas, y pidiéndole sugerencias para mejorar. Esta forma de medir las expectativas de los clientes se puede estandarizar, manejar a base de estadísticas y usarse en las empresas de servicios para mejorar instantemente.

Los servicios internos de una organización también deben medirse y mejorarse permanentemente de acuerdo a las expectativas del cliente interno. Se trata de mejorar la calidad en los productos y/o servicios, pero también de mejorar la calidad interna de la empresa, en todos los niveles de la organización. Si como inicio la dirección no tiene calidad en procesos como filosofía de calidad, decisiones de calidad, planeación estratégica de calidad, objetivos de calidad, estructura de calidad, calidad de vida, modelo cultural de calidad, etc., no podrá pedir esto al resto de la organización.

Hablando del cliente externo o consumidor final, no debemos olvidar que a través de la satisfacción total de este, se puede lograr mejorar la competitividad de la organización a través de la calidad total.

En American Express, siendo una empresa de servicios, principalmente la satisfacción del cliente es uno de los objetivos fundamentales como organización, por ello, la mejora continua de sus procesos esta en constante evaluación, a fin de proporcionar a sus clientes los servicios mas adecuados para cubrir sus necesidades.

Por último: mejorar la calidad no debe verse como un problema, sino como una oportunidad. Todo este proceso y estrategia para llegar a la calidad total, debe influir en un mejoramiento de la calidad de vida de losabajadores, tanto dentro como fuera del trabajo.

NOTAS Y REFERENCIAS

NOTAS Y REFERENCIAS.

- 1) En este aspecto se debe ser muy cuidadoso ya que frecuentemente se dice que *la calidad es de interés para todos*, pero un trabajo que pertenece a todos, con facilidad se puede llegar a convertir en un trabajo que realmente nadie hace.
- 2) New Caxton Enciclopedy, 1977
- 3) Antonio Artaiza Pacheco. **Curso de administración general.** I.M.S.S. p.145.
- 4) La productividad y la calidad son una función importante de la participación, el involucramiento, la capacitación permanente y la calidad de vida obrera, entre otros factores.
- 5) George R. Terry. **Principios de administración.**
- 6) Deming W. E. **Calidad, competitividad y productividad.** p. 82.
- 7) Los esfuerzos iniciales de Shewart produjeron el libro **Economic control of quality of manufactured product.**
- 8) Las metas que se establezcan para parametros que afecten a los clientes internos deben basarse en la eliminación de los desperdicios tradicionales.
- 9) El objetivo de este paso es transmitir a la base laboral la decisión gerencial de no tolerar más defectos; se pretende que el evento sea solemne, alegre y motivante.
- 10) Ishikawa Kaoru. **?Qué es el control total de la calidad?** p. 65

- 11) Ishikawa Kaoru. **Op. cit.** p. 80.
- 12) Los beneficios de una mejora en la productividad deben ser retribuidos equitativamente entre utilidad, salarios e impuestos, y deben significar mejores precios al consumidor.
- 13) Un sistema de calidad debe estar basado en la prevención, debe tener como estándar cero defectos, y la medida de la calidad debe ser el precio por el incumplimiento.
- 14) Juran J. M. **Planeación para la calidad.** p. 38.
- 15) En este campo, normalmente se rechaza la idea de grados de calidad, puesto que un bien o servicio tiene calidad cuando satisface los requerimientos, atributos y especificaciones para los cuales ha sido creado.
- 16) Revista **Administrate Hoy.** Octubre 1993.
- 17) Las ventajas del Tratado de Libre Comercio pueden ser mayores que las desventajas para la industria nacional, siempre y cuando se tomen las medidas necesarias para corregir los viejos esquemas administrativos enfocados a crear filosofías y actividades en relación a cantidad y no a calidad.
- 18) Revista **Administrate Hoy.** Enero 1995.
- 19) Revista **Administrate Hoy.** Febrero 1995..
- 20) El valor esperado es igual a la relación percibida entre lo que se obtiene y lo que se paga por obtenerlo.

- 21) La administración para la calidad total se define como *un procedimiento sistemático que garantiza que las actividades organizadas resulten de la forma planeada, logrando óptima calidad y excelencia en los resultados que se obtienen.*
- 22) Crosby Philip. **Calidad sin lágrimas.** p. 31
- 23) Individuos que antes hacían lo que se les ordenaba, toman ahora decisiones por sí mismos.
- 24) Ishikawa Kaoru. **Op. cit.**
- 25) Un factor fundamental de la motivación y la participación es la búsqueda de una alta moral, debido a que si se tienen relaciones humanas pobres y moral baja, se obtienen resultados pobres en el trabajo.
- 26) Hay un premio que se otorga por dar un servicio más allá de lo esperado por el cliente. Se otorga en Nueva York y se llama **great performer.**
- 27) Revista **Expansión.** Agosto 1995.
- 28) Establecimientos reacios a la afiliación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ✓ Aburto Jiménez Manuel, “Administración por calidad”, Editorial CECSA, tercera edición, México 1992.
- ✓ Arias Galicia Fernando, “Administración de recursos humanos”, Editorial Trillas, sexta edición, México 1995.
- ✓ Bufa S. Elwood, “Administración y dirección técnica de la producción”, Editorial Limusa, cuarta edición, tercera reimpresión, México 1982.
- ✓ Crosby Philip B., “Hablemos de calidad”, Editorial McGraw Hill, tercera edición, México 1993.
- ✓ Feingenbaum A. B., “Control total de la calidad”, Editorial McGraw Hill, cuarta edición, México 1995.
- ✓ Ishikawa kaoru, “¿Qué es el control de la calidad? La modalidad japonesa”, Grupo Editorial Norma, tercera edición, Colombia 1992.
- ✓ Riggs James L., “Sistemas de producción, planeación, análisis y control”, Editorial Limusa, primera edición 1976, novena reimpresión, México 1990.
- ✓ Serieyx Herve, “El desprecio cero: hacia la calidad total”, Editorial McGraw hill, primera edición en español, México 1992.
- ✓ Shroeder Roger G., “Toma de decisiones en la función de operaciones”, Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México 1983.
- ✓ Tawfik y Chauvel, “Administración de la producción”, Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México 1984.
- ✓ Velázquez Mastreta Gustavo, “Administración de los sistemas de producción”, Editorial Limusa, quinta edición 1983, sexta reimpresión, México, 1990.

- ✓ Zuccoloto Hector, “Calidad total aquí y ahora. La estrategia”, Panorama Editorial, segunda edición, México 1992.

REVISTAS:

✓ Revista “Adminístrate hoy”

- ✓ Arias Galicia Fernando, “El directivo del futuro”, marzo 1994.
- ✓ Gómez Ceja Guillermo, “La pequeña y mediana empresa”, febrero 1995.
- ✓ Novoa Ramos javier, “Los caminos de la calidad y los mitos”, septiembre 1994.
- ✓ Méndez y M. Eduardo, “Competitividad mediante calidad total y productividad”, octubre 1995.
- ✓ Reza Trosino J. Carlos, “Calidad en el servicio”, septiembre 1994.
- ✓ Rosales González Roberto, “La reacción en cadena de Deming: asegurar el empleo a través de la calidad”, noviembre 1995.

✓ Revista “Expansión”

- ✓ Esponda Alfredo, “Calidad total, una vida mejor”, junio 1991.
- ✓ Gutierrez Trujillo Julio, “Que la calidad no se vuelva una moda”, noviembre 1992.
- ✓ Meza G. Gustavo, “La hora de la calidad: ¿Qué piensan los empresarios mexicanos sobre la filosofía de la calidad total?”, abril 1992.
- ✓ Moller Claus, “Calidad personal, una inversión”, diciembre 1993.
- ✓ Muller Enrique, “Empresas de servicios y trampas de la calidad total” agosto 1993.
- ✓ Peón Escalante Joaquín, “Calidad total: mitos y realidades”, noviembre 1995.

✓ Revista “L.A.E.xpresión”

- ✓ Olvera Hernández Fernando, “Calidad total”, febrero 1995.